



การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้  
ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

วิทยานิพนธ์

ของ

สิริกร ไชยราช

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร  
ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

กุมภาพันธ์ 2562

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้  
ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

วิทยานิพนธ์

ของ

สิริกร ไชยราช

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร  
ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

กุมภาพันธ์ 2562

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

DEVELOPMENT OF TEACHER LEADERSHIP DEVELOPMENT MODEL IN  
INSTRUCTIONAL MANAGEMENT BASED ON THE PRINCIPLES OF  
SUFFICIENCY ECONOMY PHILOSOPHY IN SECONDARY SCHOOLS  
UNDER THE REGIONAL EDUCATION OFFICE NO. 11

BY

SIRIKORN CHAIYARACH

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
The Doctor of Education in Educational Administration and Leadership  
at Sakon Nakhon Rajabhat University

February 2019

All Rights Reserved by Sakon Nakhon Rajabhat University



ใบรับรองวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ปริญญา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์ สิริกร ไชยราช

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ประธานกรรมการสอบ และผู้ทรงคุณวุฒิ (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์) กรรมการสอบและวิทยานิพนธ์
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมเจตน์ ภูศรี) กรรมการสอบ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร) กรรมการสอบและวิทยานิพนธ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล) กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ) กรรมการสอบ (ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม)

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรรับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภพล) ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร) ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เมื่อวันที่ 15 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2562
ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้ ประสบความสำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงยิ่ง ของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพโรจน์ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ให้ความเมตตา ห่วงใยและเอาใจใส่ ให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ และข้อคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ ต่องานวิจัยในครั้งนี้ ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่งไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โซชา ภาวะบุตร คณบดี คณะครุศาสตร์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รวมทั้งคณาจารย์ทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้อันทรงคุณค่า สามารถนำมาพัฒนางานวิจัยจนเกิดผลสำเร็จ

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.ปรียานุช ธรรมปิยา ผู้อำนวยการศูนย์สถานศึกษา พอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณ ดร.ระพีพรรณ ร้อยพิลา รักษาราชการแทน ผู้อำนวยการสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 นายปริญญา ธรรมเสนา ศึกษาธิการจังหวัดนครพนม นายมงคล รุณธาดุ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1 รักษาราชการแทน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์ ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญที่ไม่ได้กล่าวนามไว้ ณ ที่นี้ ที่มีส่วนช่วยเหลือ ให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณ นายทองอินทร์ ไชยราช และนางหว่า ไชยราช ผู้เป็นคุณปู่ และคุณย่า ให้ทุนทรัพย์สนับสนุนการศึกษา นายปริญญา ไชยราช ผู้เป็นคู่สมรสที่ให้การส่งเสริมสนับสนุนเป็นอย่างดี และขอบคุณ นางสาวปาริชาติ ไชยราช ผู้เป็นบุตรสาว ที่คอยเป็นกำลังใจมาโดยตลอด สุดท้ายขอขอบคุณเพื่อน ๆ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ รุ่น 7 ทุกคน ที่เป็นกำลังใจในการดำเนินงาน วิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ขอมอบเป็นกตัญญูตาบูชาแต่บิดา มารดา และบูรพาจารย์ ผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนจนผู้วิจัยสามารถดำรงตน และบรรลุผลสำเร็จได้ในปัจจุบัน

สิริกร ไชยราช

<b>ชื่อเรื่อง</b>	การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11
<b>ชื่อผู้วิจัย</b>	สิริกกร ไชยราช
<b>กรรมการที่ปรึกษา</b>	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหญ่
<b>ปริญญา</b>	ค.ด. (การบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ)
<b>สถาบัน</b>	มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
<b>ปีที่พิมพ์</b>	2562

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 2) พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และ 3) ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่พัฒนาขึ้น โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D) โดยแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 โดยการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน และยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 คน ระยะที่ 2 สร้างและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่พัฒนาขึ้น โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน สรุปผลและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 เครื่องมือวิจัย ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้าง และแบบประเมินภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญา

ของเศรษฐกิจพอเพียง การวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาความถี่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน  
มาตรฐาน

ผลการวิจัย พบว่า

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญา  
ของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11  
มี 5 องค์ประกอบหลัก 12 องค์ประกอบย่อย 65 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) การเป็นครูผู้นำแบบอย่าง  
ความพอเพียง มี 3 องค์ประกอบย่อย 15 ตัวบ่งชี้ 2) การบริหารจัดการเรียนรู้  
มี 3 องค์ประกอบย่อย 14 ตัวบ่งชี้ 3) การพัฒนาตนเองและเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่น  
มี 2 องค์ประกอบย่อย 10 ตัวบ่งชี้ 4) การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 2 องค์ประกอบ  
ย่อย 13 ตัวบ่งชี้ และ 5) การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้มี 2 องค์ประกอบย่อย 13 ตัวบ่งชี้

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญา  
ของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11  
มีองค์ประกอบสำคัญ คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการ  
และ 5) การวัดและประเมินผล

3. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญา  
ของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11  
ที่พัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมโดยรวม ในระดับมากที่สุด

**คำสำคัญ** การพัฒนารูปแบบ ภาวะผู้นำครู การจัดการเรียนรู้ ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

**TITLE** Development of Teacher Leadership Development Model in Instructional Management Based on the Principles of Sufficiency Economy Philosophy in Secondary Schools under the Regional Education Office No. 11

**AUTHOR** Sirikorn Chaiyarach

**ADVISORS** Asst. Prof. Dr. Watana Suwannatrai  
Asst. Prof. Dr. Tawatchai Pailai

**DEGREE** Ed.D. (Educational Administration and Leadership)

**INSTITUTION** Sakon Nakhon Rajabhat University

**YEAR** 2019

### ABSTRACT

The purposes of this research were to: 1) examine the components of teacher leadership in instructional management based on the principles of Sufficiency Economy Philosophy (PSEP) in secondary schools under the Regional Education Office No. 11; 2) develop a teacher leadership development model in instructional management based on based on PSEP in secondary schools, and 3) validate the appropriateness of the developed model. The research employed the Research and Development (R&D) approach, which was performed in two phases: Phase I: Component Investigation. This phase was related to investigating the components of teacher leadership in instructional management based on PSEP through document inquiries, and in-depth interviews of five experts. The found components were also confirmed by interviews of 11 experts; Phase II: Model Construction and Development. The interview of nine experts was conducted to ensure appropriateness of the developed model. Data summary and presentation were also included. The research instruments were a structured interview form, an assessment form concerning teacher leadership on instructional management based on PSEP. Data were analyzed through frequency, mean and standard deviation.



The findings were as follows:

1. The components of teacher leadership on instructional management based on PSEP in secondary schools under the Regional Education Office No. 11 involved five components with 12 sub-components and 65 indicators: 1) Being self-sufficient role model with three sub-components and 15 indicators; 2) instructional Administration with three sub-components and 14 indicators; 3) Self Development and Mentoring Others with two sub-components and 10 indicators; 4) Being a Transformation Leader Teachers with two sub-components and 13 indicators; and 5) Building Learning Networks with two sub-components and 13 indicators.

2. The model for teacher leadership development in instructional management based on PSEP involved six main components: 1) principles, 2) objectives, 3) contents 4) development processes, and 5) measurement and evaluation.

3. The appropriateness of the developed model as validated by nine experts as a whole was at the highest.

**Keywords:** Model Development, Teacher Leadership, Instructional Management, Philosophy of Sufficiency Economy

## สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ .....	1
ภูมิหลัง .....	1
คำถามของการวิจัย .....	6
ความมุ่งหมายของการวิจัย .....	7
ความสำคัญของการวิจัย .....	7
ขอบเขตของการวิจัย .....	8
กรอบแนวคิดของการวิจัย .....	10
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	11
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	17
หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง .....	18
ความหมายและแนวคิดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง .....	18
การขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา (พ.ศ. 2549–2558) .....	24
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560–2564) กับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง .....	39
กรอบการดำเนินการจัดกระบวนการเรียนการสอนและการบริหาร จัดการตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง .....	43
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ .....	52
ความหมายของภาวะผู้นำ .....	52
ความสำคัญของภาวะผู้นำ .....	55
คุณลักษณะของภาวะผู้นำ .....	56
องค์ประกอบของภาวะผู้นำ .....	59
ทฤษฎีภาวะผู้นำ .....	61
ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) .....	73

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	81
ภาวะผู้นำครู .....	81
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ .....	232
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ .....	232
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ .....	252
การวิจัยและพัฒนา .....	268
ความหมายของการวิจัยและพัฒนา .....	269
ความสำคัญการวิจัยและพัฒนา .....	271
ลักษณะของการวิจัยและพัฒนา .....	273
ประเภทของการวิจัยและพัฒนา .....	274
ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา .....	276
รูปแบบของงานวิจัยและพัฒนา .....	279
กระบวนการวิจัยและพัฒนา .....	281
คุณภาพของการวิจัยและพัฒนา .....	282
3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	285
ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และองค์ประกอบของรูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำครู .....	285
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	289
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	289
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	290
ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนาแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครู ในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา .....	290

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	295
	ตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำครูและวิธีการพัฒนา ภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ พอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11	296
	ผลจากการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	296
	ผลการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ .....	300
	ผลการสังเคราะห์ภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน ศึกษาธิการภาค 11 .....	304
	ตอนที่ 2 ผลการสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครู ในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 .....	309
	ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครู ในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 .....	314
5	สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	321
	ความมุ่งหมายของการวิจัย .....	321
	วิธีดำเนินการวิจัย .....	322
	สรุปผลการวิจัย .....	323
	การอภิปรายผล .....	326
	ข้อเสนอแนะ .....	332
	บรรณานุกรม .....	335

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก .....	357
ภาคผนวก ก รายนามสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย .....	359
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ .....	363
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	385
ภาคผนวก ง ภาพประกอบการวิจัย .....	403
ภาคผนวก จ เอกสารประกอบการพัฒนา .....	417
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	661

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

## บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	แสดงลักษณะความแตกต่างของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง .....	79
2	การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ .....	107
3	แสดงองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้พฤติกรรม ภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 โดยการศึกษา จากเอกสารและงานวิจัย .....	296
4	แสดงองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้พฤติกรรม ภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ .....	303
5	แสดงองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้พฤติกรรม ภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 .....	304
6	แสดงผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครู ในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 โดยผู้เชี่ยวชาญ .....	314
7	แสดงผลการประเมินความเหมาะสมของเอกสารประกอบการพัฒนา ภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ในภาพรวม โดยผู้เชี่ยวชาญ .....	315

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง

หน้า

- 8      แสดงผลการประเมินความเหมาะสมของเอกสารประกอบการพัฒนา  
         ภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง  
         ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 โดยผู้เชี่ยวชาญ  
         จำนวน 9 คน โดยแยกแต่ละเล่ม ..... 316

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดของการวิจัย .....	10
2 การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา .....	64
3 การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน .....	65
4 การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโฮไอ .....	66
5 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard .....	71
6 องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้จากการสังเคราะห์เอกสาร	113
7 องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จากการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ .....	117
8 องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา .....	118
9 สรุปปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง .....	121
10 องค์ประกอบย่อยของการเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง .....	133
11 ตัวอย่างของการประพฤติเป็นแบบอย่างความพอเพียง .....	141
12 ตัวอย่างของการเป็นครูผู้นำแบบอย่างการจัดการเรียนรู้ .....	148
13 ตัวอย่างของความเป็นครู .....	160
14 องค์ประกอบย่อยของการบริหารจัดการเรียนรู้ .....	166
15 ตัวอย่างการสร้างและพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง .....	170
16 ตัวอย่างของกระบวนการเรียนรู้ .....	177
17 ตัวอย่างของการบริหารจัดการชั้นเรียน .....	181
18 องค์ประกอบย่อยของการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ .....	183
19 ตัวอย่างของการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ .....	183
20 ตัวอย่างของการเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่น .....	183



## บัญชีภาพประกอบ (ต่อ)

ภาพประกอบ	หน้า
21 องค์ประกอบย่อยของการเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	189
22 ตัวบ่งชี้ของการเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	190
23 ตัวบ่งชี้ของการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ .....	190
24 องค์ประกอบย่อยของการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ .....	231
25 ตัวบ่งชี้ของการสร้างทีมงาน .....	231
26 ตัวบ่งชี้ของการสร้างเครือข่าย .....	232
27 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....	293
28 องค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน ศึกษาธิการภาค 11 .....	309
29 กระบวนการรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 .....	312
30 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน ศึกษาธิการภาค 11 .....	313
31 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ดร.ปรียานุช ธรรมปิยา ผู้อำนวยการ ศูนย์สถานศึกษาพอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณ .....	405
32 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผศ.ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร .....	406

## บัญชีภาพประกอบ (ต่อ)

ภาพประกอบ	หน้า
33 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ดร.ระพีพรรณ รั้อยพิลา ผู้อำนวยการ กลุ่มบริหารงานบุคคล รักษาราชการแทน ผู้อำนวยการสำนักงาน ศึกษาธิการภาค 11 .....	407
34 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ นายปริญญา ทรเสนา ศึกษาธิการจังหวัดนครพนม	408
35 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ นายมงคล รุณธาตุ รองผู้อำนวยการสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1 รักษาราชการแทน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 .....	409
36 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ นายอาจ ชมภูโคตร ผู้อำนวยการ โรงเรียนอู่เม่าประชาสรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 22 .....	410
37 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ นายวิชชัย มลาวาสน์ ผู้อำนวยการโรงเรียน ด่านม่วงคำพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 .....	411
38 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ นายชาติชาย ก่อคุณ ผู้อำนวยการโรงเรียน บ้านหนองแวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มุกดาหาร .....	412
39 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ นาง रूपนีย์ นารี รองผู้อำนวยการ โรงเรียนกุดบากพัฒนาศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 .....	413

## บัญชีภาพประกอบ (ต่อ)

ภาพประกอบ	หน้า
40 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ นางนงนุช พิวงษ์ ครูวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดบึงเหล็กในพระบรมราชานุเคราะห์ .....	414
41 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ นางสาวปณยาพร พิวงษ์ ครูวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนหนองแขงวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 (จังหวัดมุกดาหาร) .....	415

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

“เศรษฐกิจพอเพียง” เป็นปรัชญาที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช รัชกาลที่ 9 ทรงมีพระราชดำรัสชี้แนวทางการดำเนินชีวิต แก่พสกนิกรชาวไทย มาโดยตลอดนานกว่า 42 ปี ตั้งแต่ก่อนเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ และภายหลังได้ทรงเน้นย้ำแนวทางการแก้ไขเพื่อให้รอดพ้น และสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และนอกจากนี้ “เศรษฐกิจพอเพียง” เป็นปรัชญาซึ่งถึงการดำรงอยู่ และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกระดับตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชนจนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปในทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อให้ก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งความพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควร ต่อการมีผลกระทบใด ๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอก และภายใน ทั้งนี้จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่ง ในการนำวิชาการต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการทุกขั้นตอน และขณะเดียวกัน จะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎี และนักธุรกิจในทุกระดับ ให้มีจิตสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติปัญญา และความรอบคอบ เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม จากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี” และนอกจากนี้ “เศรษฐกิจพอเพียง” เป็นหลักในการดำเนินชีวิตไปสู่ความเจริญก้าวหน้า พร้อมกับความสมดุลและมั่นคง เมื่อนำไปใช้บริหารจัดการตนเอง และภารกิจที่บุคคลนั้นกำลังกระทำอยู่อย่างสม่ำเสมอ ย่อมสำเร็จประโยชน์ และนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน สำหรับ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เป็นกรอบแนวคิดที่ต้องใช้ความรู้ควบคู่ไปกับคุณธรรม ในการตัดสินใจ โดยคำนึงถึง 3 หลักการ ได้แก่ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี และมุ่งที่จะทำให้อะไรที่เกิดขึ้นนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าที่สุด

และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงใน 4 มิติ ได้แก่ ด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม (ศูนย์สถานพอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณ, 2560, หน้า 1-2)

การจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงต้องมีการขับเคลื่อนในการจัดการศึกษาทั้งระบบโรงเรียน ซึ่งมีกระบวนการขับเคลื่อน 5 ด้าน คือ 1) การเตรียมความพร้อมในการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาขับเคลื่อนในสถานศึกษา 2) การจัดระบบการเรียนรู้ 3) กิจกรรมโรงเรียนและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน 4) การดำเนินการเปลี่ยนแปลง และ 5) การสร้างเครือข่ายและขยายผล (ศาลินา บุญเกื้อ และนันทกาญจน์ ชินประห์ชัย, 2557) การขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา หมายถึง การดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในภาคการศึกษาทุกระดับน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในชีวิตประจำวันและการปฏิบัติภารกิจ เพื่อท้ายที่สุดแล้วเกิดกระบวนการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนจนเป็นวิถีชีวิตและปลูกฝังและบ่มเพาะผู้เรียน เด็กและเยาวชนให้มีจิตสำนึกและอุปนิสัย “พอเพียง” (Sufficiency Mindset and Behavior) จะสามารถดำรงตนและดำเนินชีวิตให้เจริญก้าวหน้าไปได้อย่างสมดุลและพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ (ปรียานุช ธรรมปิยา, 2558) ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการตามแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2664) สำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับทิศทางการปฏิบัติงานของกระทรวงศึกษาธิการและส่วนราชการ/หน่วยงานในสังกัด นำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้เป็นกรอบในการดำเนินงาน เพื่อสร้างผลผลิต ผลลัพธ์ให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนได้อย่างมีความสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2664) ซึ่งถือเป็นแผนแม่บทหลักในการพัฒนาประเทศที่ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นกฎหมายบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2559 ถึงวันที่ 30 กันยายน 2564 นั้น นำหลัก “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นปรัชญานำทางในการพัฒนาประเทศต่อเนื่องจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9-11 เพื่อเสริมสร้างภูมิคุ้มกันและช่วยให้สังคมไทยสามารถสามารถยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคง เกิดภูมิคุ้มกันและมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ส่งผลให้การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน โดยได้ระบุสาระสำคัญเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของกระทรวงศึกษาธิการ ที่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายของการพัฒนาประเทศได้ทั้งมิติความมั่นคง มิติเศรษฐกิจ มิติสังคม และมิติการบริหารจัดการภาครัฐได้อย่างเป็นรูปธรรม (กระทรวงศึกษาธิการ, 2559, คำนำ) และสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ของแผนการศึกษา

แห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 “คนไทยทุกคนได้รับการศึกษา และเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21” มีจุดมุ่งหมาย 3 ประการ ดังนี้ 1) คนไทยเป็นพลเมืองดี มีคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และสมรรถนะที่สอดคล้องกับบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 2) สังคมไทยเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และคุณธรรม จริยธรรม รู้รักสามัคคี และร่วมมือผนึกกำลังมุ่งสู่การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และ 3) ประเทศไทยก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลาง และความเหลื่อมล้ำภายในประเทศลดลง (ศูนย์สถานพอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณ, 2560, หน้า 1)

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่สถานศึกษาการวิจัย เรื่อง การพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายในการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (2559) ข้อเสนอที่ได้วิเคราะห์จากการขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงลงสู่สถานศึกษาที่มีแนวทางการปฏิบัติอย่างแท้จริง และมีภาพความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับตัวผู้เรียนจริง โดยได้นำเสนอเป็นข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทุกภาคส่วน ตั้งแต่กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงาน หน่วยงาน กรม กอง เขตพื้นที่การศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับ ได้นำไปเป็นแนวทางส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลผลิตคือ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา สมรรถนะสำคัญ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่มีความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน โดยมีข้อเสนอแนะให้หน่วยงานทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของชาติ และผู้ที่เกี่ยวข้องการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในวิถีชีวิต

สำหรับในส่วนของครูและบุคลากรทางการศึกษามีข้อเสนอแนะ 1) ครูและบุคลากรทางการศึกษาควรมีการพัฒนาตนเองตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อสร้างองค์ความรู้ มีความเข้าใจในศาสตร์พระราชชาติ ได้แก่ หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หลักการทรงงานและน้อมนำมาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนประยุกต์ใช้ในวิชาชีพ และวิถีชีวิตของตนเองในทุกมิติ เป็นผู้ปฏิบัติตนเป็นต้นแบบ

และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์อันเป็นสำคัญ 2) ควรพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรอื่น ๆ ได้อย่างถูกต้อง (ศาลินา บุญเกื้อ และนันทกาญจน์ ชินประห์ชัย, 2559, บทส่งท้าย)

จะเห็นได้ว่าจากการที่สถานศึกษาดำเนินงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ครูเป็นบุคคลที่สำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ โดยครูจะต้องมีภาวะผู้นำสูงจึงจะสามารถเป็นแบบอย่าง และโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ตลอดจนสามารถจัดการเรียนการสอนได้เป็นอย่างดี จากการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำครู มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำครูไว้หลายทัศนะ สุวีร์รัตน์ พัฒนเจริญ (2552, หน้า 115) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำครูว่า หมายถึง การแสดงออกของครูในการร่วมกันทำงานอย่างร่วมมือรวมพลังนำไปสู่การเรียนรู้ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ตลอดจนการมีความสัมพันธ์และความเกี่ยวข้องต่าง ๆ ระหว่างครูแต่ละบุคคลภายในสถานศึกษา รวมไปถึงความสามารถของครูในการนำทั้งการนำในห้องเรียน การนำนอกห้องเรียนและการนำครูคนอื่น ๆ โดยการใช้อิทธิพลในการกระตุ้น ชักจูงเพื่อนครูให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 13) ให้ความหมายของภาวะผู้นำครูว่า หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของครูที่แสดงถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ส่วนบุคคล และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน โดยปราศจากการใช้อิทธิพลของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อให้เกิดพลังแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ ส่วน อภาภรณ์ ราชพัฒน์ (2554, หน้า 8) กล่าวถึง ภาวะผู้นำครูว่า เป็นการแสดงออกของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่วัดได้จากพฤติกรรม ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านมีการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู องค์ประกอบด้านเป็นแบบอย่างทางการสอน องค์ประกอบด้านมีส่วนร่วมในการพัฒนาและองค์ประกอบด้านเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วน ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 347) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำครู หมายถึง รูปแบบภาวะผู้นำที่ครูในระดับต่าง ๆ ในสถานศึกษามีโอกาสที่จะนำหรือเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำแบบนี้เป็นการสร้างสถานการณ์ทำให้คนได้ทำงานหรือเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งสามารถที่จะสร้างและทำให้เกิดความเข้าใจดีขึ้น เป็นการนำเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกัน ภาวะผู้นำครูเป็นความคิดรวบยอดเกี่ยวกับชุดของพฤติกรรมและการกระทำที่เกิดขึ้นร่วมกัน ซึ่งเกี่ยวกับความสัมพันธ์เครือข่ายระหว่างแต่ละคนในโรงเรียน ในขณะที่ Lieberman and Miller, (2004, p. 12) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำครู

หมายถึง ผู้นำครูที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการปรับเปลี่ยนการจัดการเรียนการสอนทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียนหลายบทบาท ได้แก่ 1) การวัดผลประเมินผลในรูปแบบใหม่ ๆ 2) การเป็นผู้สร้างนวัตกรรมการเรียนการสอนบนพื้นฐานความคาดหวังสู่ความสำเร็จของผู้เรียน และ 3) อาชีพครูเป็นอาชีพที่สร้างสรรค์ สอดคล้องกับ Harris, A. and Mujs, D. (2005, p. 13) กล่าวว่า ความเป็นครูมืออาชีพนั้นจะเกิดขึ้นได้เองทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน รวมถึงเป็นผู้ที่มีบทบาทด้านหัวหน้าทีมงาน หัวหน้าหน่วยงาน ผู้นำสมาคมและการพัฒนาหลักสูตรด้วย เช่นเดียวกับ York-Barr and Duke (2004, p. 260) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำครูว่า หมายถึง กระบวนการที่ครูรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มเพื่อนร่วมงานมีอิทธิพลต่อหัวหน้างานหรือสมาชิกคนอื่น ๆ ของโรงเรียนและชุมชน เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน วิธีปฏิบัติงานที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น

สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อการปฏิรูปการศึกษา ในภูมิภาคของกระทรวงศึกษาธิการ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย กลุ่มจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 ได้แก่ จังหวัดสกลนคร จังหวัดนครพนม และจังหวัดมุกดาหาร โดยให้จังหวัดสกลนคร เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด เพื่อปฏิบัติการกิจของกระทรวงศึกษาธิการในระดับพื้นที่ มีจำนวนโรงเรียนทั้งหมด 126 โรงเรียน จำนวนครูทั้งหมด 5,437 คน แยกเป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 22 ประกอบด้วย จังหวัดนครพนม จำนวน 51 โรงเรียน ครูจำนวน 1,977 คน จังหวัดมุกดาหาร จำนวน 30 โรงเรียน ครูจำนวน 861 คน และโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 จังหวัดสกลนคร จำนวน 45 โรงเรียน ครู จำนวน 2,599 คน (สำนักงานศึกษาธิการภาค 11, 2560) มีการดำเนินการส่งเสริมสนับสนุนนโยบายในด้านการบริหารจัดการการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่สถานศึกษา โดยมีการประสานความร่วมมือกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ซึ่งอยู่ในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ร่วมกันขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษาสู่สถานศึกษาในสังกัดให้ครบทุกโรงเรียน ซึ่งเห็นได้จากประกาศศูนย์สถานศึกษาพอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณ เรื่อง ผลการคัดกรองสถานศึกษาพอเพียงระดับภูมิภาค โดยมีการประเมินเป็นประจำทุกปี แต่ผลปรากฏว่ายังคงมีโรงเรียนส่วนหนึ่งที่ยังไม่ได้เข้ารับการประเมินเป็นสถานศึกษาพอเพียง เป็นผลให้การดำเนินงานขับเคลื่อน



ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษาสู่สถานศึกษายังไม่ครบทุกโรงเรียน อาจเนื่องจากเหตุผลความจำเป็นตามบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่ง ซึ่งแต่ละโรงเรียน ก็มีการดำเนินงานส่งผลงานเข้ารับการประเมินอย่างต่อเนื่องเป็นช่วง ๆ แต่ยังไม่ครบทุกโรงเรียน สำหรับโรงเรียนที่ผ่านการประเมินเป็นสถานศึกษาพอเพียงแล้วทางสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมการพัฒนายกระดับโรงเรียน ให้มีการพัฒนาต่อยอด เพื่อสร้างเครือข่ายขยายผลให้โรงเรียนที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ การประเมิน ส่งผลงานเข้ารับการประเมินเป็นสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ และ พัฒนาต่อยอดเป็นศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา (ศร.) ต่อไป

จากเหตุผลและความสำคัญที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ ภาค 11 ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการช่วยเสริมสร้างและพัฒนาครูให้เป็นผู้ที่มี ภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งเป็นประโยชน์ ต่อการพัฒนาการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และสอดคล้องกับ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และฉบับที่แก้ไขเพิ่มเติม แผนพัฒนา การศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2560-2564 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2664) และแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2560-2579) เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ พอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 เพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพ ผู้เรียนให้พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับบุคลากรและชุมชน ท่ามกลางกระแส โลกาภิวัตน์ได้อย่างสมดุล มั่นคง และยั่งยืนต่อไป

### คำถามของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มีองค์ประกอบอะไรบ้าง แต่ละองค์ประกอบเป็นอย่างไร

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มีองค์ประกอบอะไรบ้าง

3. ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 เป็นอย่างไร

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

2. เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

3. เพื่อประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

### ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความสำคัญของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

2. ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

3. รูปแบบที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ต่อไป

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์จากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ซึ่งขอบเขตด้านเนื้อหา ดังนี้

1.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำครูและภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 สังเคราะห์องค์ประกอบ โดยการศึกษาแนวคิดและผลการวิจัยของ Kathleen Devaney (1987); Krug (1992); Strodl (1992); DuBrin (1998, p. 46); Fullan (1994); Pellicer and Anderson (1995); Acker-Hocevar and Touchton (1999); Barth (1999, p. 24); Sherrill (1999); Leithwood and Duke (1999); Childs-Bowen and Scrivner (2000); Neuman and Simmons (2000); Snell and Swanson (2000); Katzenmeyer and Moller (2001); Crowther et al. (2002); Suranna and Moss (2002); Frost and Durrant (2003); Harris and Lambert (2003); Lieberman & Miller (2004, pp. 15-27); York-Barr and Duke (2004); Richardson Ackerman and Sarah Mackenzie (2006); สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 30-31); ภาภารัตน์ ราชพัฒน์ (2554, หน้า 141-144); วิศิษฐ์ มุ่งนากลาง (2556, หน้า 190-193); ศิริพร กุลสานต์ (2557, หน้า 205); รัตติยา พรหมสิน (2559, หน้า 255-258); ปรียานุช ธรรมปิยา (2558, สัมภาษณ์, 14 ตุลาคม 2559); ปริญญา ทรเสนา (สัมภาษณ์, 12 ตุลาคม 2559); ภูกิจ ภัคธนาธิษกุล (สัมภาษณ์, 12 ตุลาคม 2559); อัจ ชมภูโคตร (สัมภาษณ์, 16 ตุลาคม 2559); นงนุช ผิวขำ (สัมภาษณ์, 16 ตุลาคม 2559) และศูนย์สถานพอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณ (2560, หน้า 1) ประกอบด้วย

1.1.1 การเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง

1.1.2 การบริหารจัดการเรียนรู้

1.1.3 การพัฒนาตนเองและเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่น

1.1.4 การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.1.5 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

1.2 องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครู ผู้วิจัยได้ศึกษาและวิเคราะห์จากแนวคิดของ ทิศนา แชมมณี (2548); วัฒนา สุวรรณไตรย์ และประยูร บุญใช้ (2550); วิศิษฐ์ มุ่งนากลาง (2555); ศิริพร กุลสานต์ (2557) และรัตติยา พร้อมสิน (2559) จากนั้นนำมาสรุปโดยการบูรณาการจากแนวคิดดังกล่าว ได้องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ดังนี้

1.2.1 หลักการ

1.2.2 วัตถุประสงค์

1.2.3 เนื้อหา

1.2.4 กระบวนการพัฒนา

1.2.5 การวัดและประเมินผล

## 2. ขอบเขตด้านระเบียบวิธีวิจัย

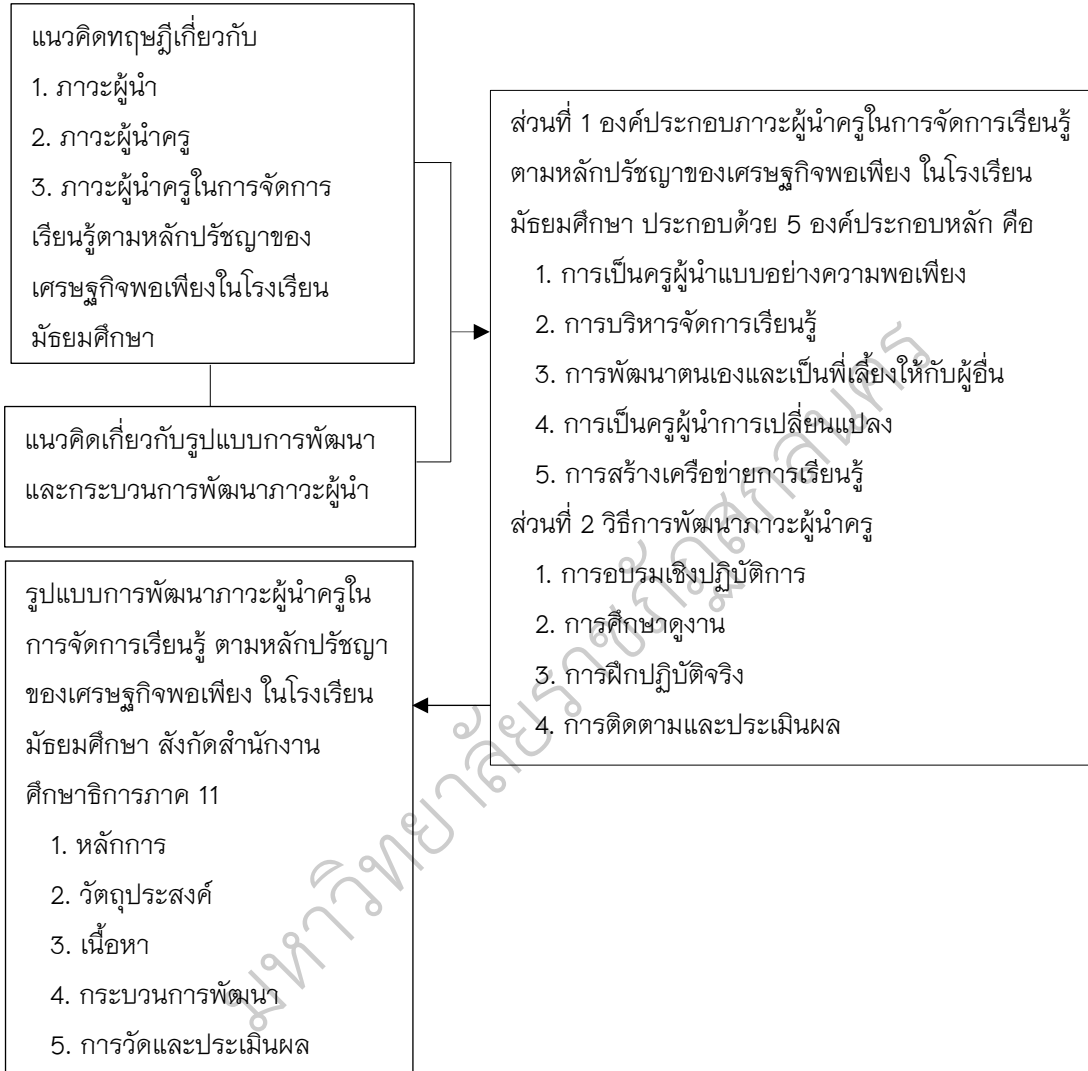
การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยในลักษณะการวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D)

## 3. ขอบเขตด้านระยะเวลาดำเนินการวิจัย

ดำเนินการวิจัย ระหว่างปีการศึกษา 2560-2561

## กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

## นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ ไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำครู หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของความเป็นผู้นำของครู ในกระบวนการทำงานที่แสดงถึงความเกี่ยวข้องของสัมพันธ์กัน และการทำงานร่วมกันภายใน โรงเรียน ซึ่งมีบทบาทในการพัฒนาปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน เป็นผู้ที่มีความสามารถในการจูงใจเพื่อนครูด้วยกระบวนการสื่อสารความคิดให้เกิดการเห็นคล้อยตามด้วยความเต็มใจ ซึ่งเป็นผลทำให้เกิดพลังแห่งการเรียนรู้ นำไปสู่การพัฒนาการเรียนการสอน ที่มีคุณภาพ เป็นการนำสู่จุดหมายของการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกัน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น

2. หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หมายถึง กรอบแนวคิด ในการทำงาน ที่มุ่งให้ประสบผลสำเร็จอย่างราบรื่น ประกอบด้วย 2 เงื่อนไข ได้แก่ ความรู้ควบคู่กับ คุณธรรมเป็นพื้นฐาน ในการตัดสินใจและการดำเนินการใด ๆ จำเป็นต้องยึด 3 หลักการ พอเพียงทุกครั้ง ได้แก่ พอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี และมุ่งให้เกิด ความสมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ใน 4 มิติ ได้แก่ ด้านวัตถุ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านวัฒนธรรม จากโลกภายนอก ได้เป็นอย่างดี ดังนี้

2.1 เงื่อนไขความรู้ หมายถึง ความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน และความรอบคอบที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณา ให้เชื่อมโยงกัน เพื่อประกอบการวางแผน และความระมัดระวังในขั้นตอนการปฏิบัติ ประกอบด้วย

2.1.1 ความรอบรู้ หมายถึง มีความรู้เกี่ยวกับวิชาการต่าง ๆ อย่างรอบด้าน โดยครอบคลุมเนื้อหาของเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นพื้นฐาน สำหรับการนำไปใช้ในโอกาสและเวลาต่าง ๆ

2.1.2 ความรอบคอบ หมายถึง ความสามารถที่จะนำความรู้และ หลักวิชาต่าง ๆ เหล่านั้น มาพิจารณาให้เชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ประกอบการวางแผน ก่อนที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติทุกขั้นตอน

2.1.3 ความระมัดระวัง หมายถึง ความมีสติ ในการนำแผนปฏิบัติที่ตั้งอยู่บนหลักวิชาต่าง ๆ เหล่านั้นไปใช้ในทางปฏิบัติ เพราะในความเป็นจริงแล้ว สถานการณ์เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

2.2 เงื่อนไขคุณธรรม หมายถึง สิ่งที่ต้องเสริมสร้างเป็นพื้นฐานจิตใจ ให้มีความตระหนักในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีความอดทน มีความเพียร ใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต

2.3 ความพอประมาณ หมายถึง ความพอเหมาะ ความพอดี ที่ไม่น้อยเกินไป และไม่มากเกินไป ให้อยู่ในความพอดี พอเพียงและเหมาะสมกับสภาพของตน และมีความพอควร สอดคล้องกับภูมิสังคม โดยไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น อยู่ในระดับพอประมาณ

2.4 ความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับของความพอเพียง จะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้อง รู้สาเหตุ รู้ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง รู้ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ กว้างแคบใกล้ไกล ตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้น ๆ อย่างรอบคอบ

2.5 มีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบ และการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น วางแผน รอบคอบ ไม่ประมาท รู้เท่าทัน การเปลี่ยนแปลงเพื่อป้องกันอันตรายหรือปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตไม่ให้เกิดความเสี่ยงที่ไม่ควรจะเป็น

2.6 มิติด้านวัตถุ หมายถึง การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า มีการบริหารจัดการการเงินที่ดี สอดคล้องกับความเป็นจริงของชีวิตแต่ละคน อย่างมีเหตุผล ด้วยความไม่ประมาท

2.7 มิติด้านสังคม หมายถึง การใฝ่รู้ ใฝ่เรียน คิดวิเคราะห์มีเหตุผล มีคุณธรรม จริยธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต รับผิดชอบ มีระเบียบวินัย มีจิตอาสา จิตสาธารณะ มีความสุขในการเรียนรู้และการทำงาน มีภาวะผู้นำ กล้าคิด กล้าแสดงออก และดูแลสุขภาพของตนเอง เห็นคุณค่าของการอยู่ร่วมกับผู้อื่น ดุจดนไม่เบียดเบียนและมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน

2.8 มิติด้านสิ่งแวดล้อม หมายถึง การมีจิตสำนึก รู้วิธีการ และมีส่วนร่วม สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

2.9 มิติด้านวัฒนธรรม หมายถึง การเห็นคุณค่า รักท้องถิ่นบ้านเกิด ร่วมอนุรักษ์วัฒนธรรม ประเพณีท้องถิ่น ค่านิยม เอกลักษณ์ท้องถิ่น ความเป็นไทย และยึดหลักคำสอนของศาสนา

3. ภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มีองค์ประกอบสำคัญ ประกอบด้วย 1) การเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง 2) การบริหารจัดการเรียนรู้ 3) การพัฒนาตนเองและเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่น 4) การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 5) การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

3.1 การเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของครูในการประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นในการดำเนินชีวิต โดยแนวทางของความพอเพียง การเป็นครูผู้นำแบบอย่างการจัดการเรียนรู้ และเป็นแบบอย่างในความเป็นครู

3.2 การบริหารจัดการเรียนรู้ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของครูในการพัฒนาหลักสูตรและการสอน กระบวนการจัดการเรียนรู้ และการบริหารจัดการชั้นเรียน

3.3 การพัฒนาตนเองและเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่น หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของครูในการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ และการเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่น

3.4 การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง คุณลักษณะพฤติกรรม การแสดงออกของครูในการเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

3.5 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของครูในการสร้างทีมงาน และการสร้างเครือข่าย

4. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง ตัวแบบของโครงสร้างของการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มีองค์ประกอบสำคัญ คือ

4.1 หลักการ หมายถึง แนวคิดที่ใช้เป็นหลักในการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา



โดยยึดแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งใช้ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่มีการใช้เทคนิควิธีการหรือกระบวนการเรียนรู้ที่สามารถศึกษาได้ด้วยตนเอง และเป็นรูปแบบการพัฒนาที่สามารถใช้พัฒนาได้ทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม

4.2 วัตถุประสงค์ หมายถึง เป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุของการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 1) เพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ สร้างความตระหนักและเจตคติที่ดีในการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) เพื่อพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 3) เพื่อให้ครูผู้สอนในโรงเรียนมัศึกษานำความรู้และทักษะด้านภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 เนื้อหา หมายถึง สารที่เป็นองค์ความรู้ตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 5 เรื่อง ประกอบด้วย 1) การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) การบริหารจัดการเรียนรู้ 3) การเป็นครูแบบอย่างความพอเพียง 4) การพัฒนาตนเองและการพัฒนาวิชาชีพ และ 5) การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

4.4 กระบวนการพัฒนา หมายถึง การดำเนินการและวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ ระยะที่ 2 การศึกษาดูงาน ระยะที่ 3 การฝึกปฏิบัติการ และระยะที่ 4 การติดตามและประเมินผล มีรายละเอียด ดังนี้

4.4.1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้วยการอบรมโดยวิทยากรมาให้ความรู้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ร่วมอภิปรายและแสดงความคิดเห็น สรุปองค์ความรู้ร่วมกัน เกิดความรู้ความเข้าใจ และนำองค์ความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนของตนเอง

4.4.2 การศึกษาดูงาน หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครู โดยการเรียนรู้จากโรงเรียนต้นแบบที่ตรงกับประเด็นความต้องการ ทำให้เห็นสภาพความเป็นจริง ได้รับรู้ด้วยประสาทสัมผัส ได้แก่ การดู การฟัง การสอบถาม และการสัมภาษณ์ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ

4.4.3 การฝึกปฏิบัติการ หมายถึง ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เข้ารับการ พัฒนา โดยการรับความรู้จากวิทยากร และสามารถนำความรู้ ความเข้าใจจากการเข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการ นำกลับไปประยุกต์ใช้กับการจัดการเรียนการสอนของตนเอง

4.4.4 การติดตามและประเมินผล หมายถึง วิธีการวัดเพื่อประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในกระบวนการพัฒนาและตรวจสอบประสิทธิผลของรูปแบบ

4.5 การวัดและประเมินผล หมายถึง วิธีการวัดเพื่อประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในกระบวนการพัฒนาและตรวจสอบประสิทธิผลของรูปแบบ

5. ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หมายถึง ความสำเร็จในการใช้รูปแบบตามจุดมุ่งหมายในการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 พิจารณาได้จาก

5.1 ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ

5.2 ความเหมาะสมของเอกสารประกอบการพัฒนาในองค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบ

6. โรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่เปิดทำการเรียนการสอนในระดับมัธยมศึกษา ในพื้นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 (จังหวัดนครพนม และจังหวัดมุกดาหาร) และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 (จังหวัดสกลนคร) สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

7. สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อการปฏิรูปการศึกษาในภูมิภาคของกระทรวงศึกษาธิการ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย กลุ่มจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 ได้แก่ จังหวัดสกลนคร จังหวัดนครพนม และจังหวัดมุกดาหาร โดยให้จังหวัดสกลนคร เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด เพื่อปฏิบัติการกิจของกระทรวงศึกษาธิการในระดับพื้นที่

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นในการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

#### 1. หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

1.1 ความหมายและแนวคิดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

1.2 การขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา

(พ.ศ. 2549–2558)

1.3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560–2564) กับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

1.4 กรอบการดำเนินการจัดการกระบวนการเรียนการสอนและการบริหารจัดการตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

#### 2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

2.3 คุณลักษณะของภาวะผู้นำ

2.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

2.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

2.6 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

#### 3. ภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3.1 ภาวะผู้นำครู

#### 4. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบและรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำ

4.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ

4.2 รูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำ

## 5. การวิจัยและพัฒนา

- 5.1 ความหมายของการวิจัยและพัฒนา
- 5.2 ความสำคัญการวิจัยและพัฒนา
- 5.3 ลักษณะของการวิจัยและพัฒนา
- 5.4 ประเภทของการวิจัยและพัฒนา
- 5.5 ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา
- 5.6 รูปแบบของงานวิจัยและพัฒนา
- 5.7 กระบวนการวิจัยและพัฒนา
- 5.8 คุณภาพของการวิจัยและพัฒนา

## หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

### 1. ความหมายและแนวคิดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) (2550, หน้า 146-147) ได้ให้คำจำกัดความ “เศรษฐกิจพอเพียง” ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิคณะหนึ่ง ที่ติดตามพระราชดำรัส และพระราชกระแสอย่างใกล้ชิด และนำมาเรียบเรียงก่อนนำขึ้น กราบบังคมทูลเกล้าฯ ถวายขอพระราชทานพระบรมราชานุญาตนำออกเผยแพร่มีใจความ ว่า ปรัชญาเศรษฐกิจแบบพอเพียง ซึ่งถึงแนวการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชน ในทุกระดับตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชนจนถึงระดับรัฐ ทั้งในการบริหารและพัฒนา ประเทศให้ดำเนินไปในทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจก้าวทันต่อโลก ยุคโลกาภิวัตน์ ความพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึง ความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควร ต่อการมีผลกระทบใด ๆ อันเกิด จากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้ต้องอาศัย ความรู้ ความรอบคอบ และ ความระมัดระวังอย่างยิ่งในการนำวิชาการต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการ ทุกขั้นตอน และขณะเดียวกันจะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคน ในชาติโดยเฉพาะ เจ้าหน้าทีของรัฐ นักทฤษฎี และนักธุรกิจในทุกระดับให้มีสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์ สุจริต และให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติปัญญา และความรอบคอบ เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และกว้างขวาง ทั้งด้านวัตถุ สังคมสิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็น อย่างดี ได้มีนักวิชาการได้แสดงทัศนะและความคิดเห็นในเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงในแง่มุม

ต่าง ๆ โดยมีรายละเอียด ดังนี้ (สำนักผู้ตรวจราชการ กระทรวงศึกษาธิการ ประจำเขต  
ตรวจราชการที่ 4, 2550, หน้า 3-6 อ้างถึงใน อภิชัย พันธะเสน และคณะ, 2549,  
หน้า 60-68) เศรษฐกิจพอเพียงมีลักษณะเป็นเศรษฐกิจสายกลางหรือเศรษฐกิจ  
แบบมัชฌิมาปฏิปทาที่เชื่อมโยง/สัมพันธ์กับความเป็นครอบครัว ชุมชน วัฒนธรรมและ  
สิ่งแวดล้อม เป็นเศรษฐกิจที่บูรณาการเชื่อมโยงชีวิต จิตใจ สังคม สิ่งแวดล้อม และ  
ความเป็นประชาสังคม ดังนั้น อาจเรียกชื่อปรัชญาแนวคิดเศรษฐกิจ พอเพียงได้ในชื่ออื่น ๆ  
เช่น เศรษฐกิจพื้นฐาน เศรษฐกิจคุณภาพ เศรษฐกิจบูรณาการ หรือเศรษฐกิจศีลธรรม  
เศรษฐกิจพอเพียงจึงมีความหมายถึงความพอเพียงอย่างน้อย 7 ประการ คือ

1. พอเพียงสำหรับทุกคน ทุกครอบครัว ไม่ใช่เศรษฐกิจแบบทอดทิ้งกัน
2. จิตใจพอเพียง รักเอื้ออาทรผู้อื่น
3. สิ่งแวดล้อมพอเพียง อนุรักษ์และเพิ่มพูนสิ่งแวดล้อมที่จะเป็นพื้นฐาน

ในการประกอบอาชีพ

4. ชุมชนเข้มแข็งพอเพียง รวมตัวกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เช่น ปัญหาสังคม  
ปัญหา ความยากจนหรือปัญหาสิ่งแวดล้อม
5. ปัญญาพอเพียง เรียนรู้ร่วมกัน เท้าทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก
6. ตั้งอยู่บนพื้นฐานวัฒนธรรมพอเพียง เพราะเศรษฐกิจที่สัมพันธ์และ  
เติบโตจากฐานทางวัฒนธรรม อันหมายถึง วิถีชีวิตของกลุ่มคนที่สัมพันธ์อยู่กับสิ่งแวดล้อม  
จึงจะเป็นเศรษฐกิจมั่นคง
7. มีความมั่นคงพอเพียง ไม่ผันผวนอย่างรวดเร็วจนกระทั่งมนุษย์

ไม่สามารถรับได้ ในทัศนะของ อภิชัย พันธะเสน แนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง  
มีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับพุทธเศรษฐศาสตร์ ซึ่งไม่แตกต่างจากแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์  
อื่น ๆ แต่รากฐานวิธีคิด ระหว่างพุทธเศรษฐศาสตร์แตกต่างจากเศรษฐศาสตร์กระแสหลัก  
อื่น ๆ ซึ่งมีพื้นฐานวิธีคิดที่มาจากความเชื่อว่ามีเหตุผล และพยายามแสวงหา  
ความพึงพอใจสูงสุด แต่พุทธเศรษฐศาสตร์ เชื่อว่ามนุษย์เกิดมาพร้อมกับวิชาหรือ  
ความไม่รู้อันเป็นต้นเหตุของความไร้เหตุผล “ปัญญา” ที่เกิดจากการรักษาศีลและมีสมาธิ  
จะทำให้ความไร้เหตุผลของมนุษย์ลดลง และอธิบายว่าการที่แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง  
เน้นย้ำถึงความพอประมาณและรู้เหตุผล หรือการทำให้ดีที่สุด โดยมีการจัดการความเสี่ยง  
ที่เหมาะสม (optimization through proper risk management) ทำให้สามารถประยุกต์ใช้ได้  
กับภาคเศรษฐกิจทุกสาขาของประเทศ

เศรษฐกิจพอเพียงในทัศนะของ สุเมธ ตันติเวชกุล เป็นปรัชญาที่ว่าด้วยการวางรากฐานอันมั่นคง ยั่งยืนของบุคคลและสังคม ที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงมีพระกรุณาธิคุณพระราชทานแก่พสกนิกรชาวไทยทั้งหลาย โดยไม่จำกัดเฉพาะเกษตรกรเท่านั้น หากแต่ผู้ประกอบสัมมาชีพอื่น ๆ สามารถนำไปปรับประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างความเข้มแข็ง ยั่งยืนให้แก่รากฐานของตนเองได้และยังกล่าวถึงปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง ในฐานะระบบเศรษฐกิจที่สามารถอุ้มชูตนเอง (relative self-sufficiency) อยู่ได้ระดับพื้นฐาน โดยไม่เดือดร้อนได้ จึงจะสามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าและฐานะทางเศรษฐกิจชั้นสูงต่อไปได้ โดยอธิบายว่าความสามารถในการอยู่ได้ในระดับพื้นฐานต้องยึดแนวทางสายกลาง (มัชฌิมาปฏิปทา) เป็นหลักในการดำรงชีวิต เพื่อสร้างความสามารถในการพึ่งตนเอง ประกอบด้วย 1) พึ่งตนเองทางจิตใจ มีจิตใจเข้มแข็งไม่ท้อแท้จะประสบความล้มเหลวหรือความยากลำบาก 2) พึ่งตนเองทางสังคมช่วยเหลือเกื้อกูลกันภายในสังคม 3) พึ่งตนเองได้ทางทรัพยากรธรรมชาติ ทั้งทรัพยากรทางสังคมและทรัพยากรทางเศรษฐกิจ 4) พึ่งตนเองได้ทางเทคโนโลยีวิจัย และพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับภูมิประเทศและสังคมไทย 5) พึ่งตนเองได้ทางเศรษฐกิจสามารถอยู่ได้ด้วยตนเองในระดับเบื้องต้น ซึ่งจะสามารถนำไปสู่การพัฒนาประเทศในระดับมหัพภาคต่อไปได้ด้วย ในการที่จะทำให้ได้ผลดังกล่าว บุคคลต้อง ละ ลดความฟุ้งเฟ้อ ประกอบอาชีพด้วยความสุจริต การแสวงหาผลประโยชน์ตั้งอยู่บนพื้นฐานของจริยธรรม ปฏิบัติตนในทางดีและไม่หยุดนิ่งที่จะเฝ้าหาความเพียรหาหนทางให้ตนเองหลุดพ้นจากความทุกข์ยากที่เป็นอยู่ได้

“เศรษฐกิจพอเพียง” เป็นปรัชญาที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ทรงมีพระราชดำรัสชี้แนวทางการดำเนินชีวิตแก่พสกนิกรชาวไทยมาโดยตลอดนานกว่า 42 ปี ตั้งแต่ก่อนเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ และเมื่อภายหลังได้ทรงเน้นย้ำแนวทางการแก้ไข เพื่อให้รอดพ้น และสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ และความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และนอกจากนี้ “เศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาชี้ถึงการดำรงอยู่ และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกระดับตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชน จนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปในทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจ เพื่อให้ก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ ความพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี พอสมควรต่อการมีผลกระทบใด ๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่ง ในการนำ

วิชาการต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการทุกขั้นตอน และขณะเดียวกันจะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎี และนักธุรกิจ ในทุกระดับ ให้มีจิตสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติปัญญา และความรอบคอบ เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม จากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี” (ประมวลและกลั่นกรองจากพระราชดำรัสพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช เรื่องเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งพระราชทานในวโรกาสต่าง ๆ รวมทั้งพระราชดำรัสอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยได้รับพระราชทานพระบรมราชานุญาตให้นำไปเผยแพร่ เมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2542 เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติของทุกฝ่ายและประชาชนโดยทั่วไป) (ศูนย์สถานพอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณ, 2560, หน้า 1)

“เศรษฐกิจพอเพียง” เป็นหลักในการดำเนินชีวิตไปสู่ความเจริญก้าวหน้า พร้อมกับความสมดุลและมั่นคง เมื่อนำไปใช้บริหารจัดการตนเอง และภารกิจที่บุคคลนั้นกำลังกระทำอยู่อย่างสม่ำเสมอ ย่อมสำเร็จประโยชน์ และนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน สำหรับ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เป็นกรอบแนวคิดที่ต้องใช้ความรู้ควบคู่ไปกับคุณธรรม ในการตัดสินใจ โดยคำนึงถึง 3 หลักการ ได้แก่ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี และมุ่งที่จะทำให้ผลที่เกิดขึ้นนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้า ที่สมดุล และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงใน 4 มิติ ได้แก่ ด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม (ศูนย์สถานพอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณ, 2560, หน้า 2)

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีหลักพิจารณาอยู่ 5 ส่วน ดังนี้ (ปรียานุช พิบูลสรารุช, 2550, หน้า 9-11)

1. กรอบแนวคิดเป็นปรัชญาที่ชี้แนะแนวทางการดำรงอยู่และปฏิบัติตน ในทางที่ควรจะเป็นโดยมีพื้นฐานมาจากวิถีชีวิตดั้งเดิมของสังคมไทย สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ตลอดเวลา และเป็นกรอบโลกเชิงระบบที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มุ่งเน้นการรอดพ้นจากภัยและวิกฤตเพื่อความมั่นคงและความยั่งยืนของการพัฒนา
2. คุณลักษณะเศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติตนได้ในทุกระดับ โดยเน้นการปฏิบัติบนทางสายกลางและการพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน
3. คำนิยามความพอเพียงจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ พร้อม ๆ กัน ดังนี้



3.1. ความพอประมาณ หมายถึง ความพอดี ที่ไม่น้อยเกินไป และไม่มากเกินไป โดยไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น

3.2. ความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับของความพอเพียงนั้น จะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้น ๆ อย่างรอบคอบ

3.3. การมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นโดยคำนึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล

4. เงื่อนไขการตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับพอเพียง ต้องอาศัยทั้งความรู้และคุณธรรมเป็นพื้นฐาน กล่าวคือ

4.1 เงื่อนไขความรู้ ประกอบด้วย ความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน ความรอบคอบที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกัน เพื่อประกอบการวางแผนและความระมัดระวังในขั้นปฏิบัติ

4.2 เงื่อนไขคุณธรรมที่จะต้องเสริมสร้าง ประกอบด้วย มีความตระหนักในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความอดทน มีความเพียร ใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิตไม่โลภและไม่ตระหนี่

5. แนวทางปฏิบัติและผลที่คาดว่าจะได้จากการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ คือ การพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืน พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ความรู้และเทคโนโลยี

สรุปได้ว่า หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หมายถึง กรอบแนวคิดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในการทำงานใด ๆ ที่มุ่งให้ประสพผลสำเร็จอย่างราบรื่น แต่ละบุคคลจำเป็นต้องใช้ 2 เงื่อนไข ได้แก่ ความรู้ควบคู่กับคุณธรรมเป็นพื้นฐาน ในการตัดสินใจและการดำเนินการใด ๆ จำเป็นต้องยึด 3 หลักการพอเพียงทุกครั้ง ได้แก่ พอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี และมุ่งให้เกิดความสมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ใน 4 มิติ ได้แก่ ด้านวัตถุ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านวัฒนธรรม จากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี ดังนี้

1. เงื่อนไขความรู้ หมายถึง ความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน และความรู้รอบคอบที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกัน เพื่อประกอบการวางแผน และความระมัดระวังในขั้นตอนการปฏิบัติ ประกอบด้วย

1.1 ความรอบรู้ หมายถึง มีความรู้เกี่ยวกับวิชาการต่าง ๆ อย่างรอบด้าน โดยครอบคลุมเนื้อหาของเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการนำไปใช้ในโอกาสและเวลาต่าง ๆ

1.2 ความรอบคอบ หมายถึง ความสามารถที่จะนำความรู้และหลักวิชาต่าง ๆ เหล่านั้น มาพิจารณาให้เชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ประกอบการวางแผนก่อนที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติทุกขั้นตอน

1.3 ความระมัดระวัง หมายถึง ความมีสติ ในการนำแผนปฏิบัติที่ตั้งอยู่บนหลักวิชาต่าง ๆ เหล่านั้นไปใช้ในทางปฏิบัติ เพราะในความเป็นจริงแล้ว สถานการณ์เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

2. เงื่อนไขคุณธรรม หมายถึง สิ่งที่ต้องเสริมสร้างเป็นพื้นฐานจิตใจ ให้มีความตระหนักในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีความอดทน มีความเพียร ใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต

3. ความพอประมาณ หมายถึง ความพอเหมาะ ความพอดี ที่ไม่น้อยเกินไปและไม่มากเกินไปให้อยู่ในความพอดี พอเพียงและเหมาะสมกับสภาพของตน และมีความพอควร สอดคล้องกับภูมิสังคม โดยไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น อยู่ในระดับพอประมาณ

4. ความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับของความพอเพียง จะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้อง รู้สาเหตุ รู้ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง รู้ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ กว้างแคบใกล้ไกล ตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้น ๆ อย่างรอบคอบ

5. มีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น วางแผน รอบคอบ ไม่ประมาท รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงเพื่อป้องกันอันตรายหรือปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตไม่ให้เกิดความเสี่ยงที่ไม่ควรจะเป็น

6. มิติด้านวัตถุ หมายถึง การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า มีการบริหารจัดการการเงินที่ดี สอดคล้องกับความเป็นจริงของชีวิตแต่ละคน อย่างมีเหตุผล ด้วยความไม่ประมาท

7. มิติด้านสังคม หมายถึง การใฝ่รู้ ใฝ่เรียน คิดวิเคราะห์มีเหตุผล มีคุณธรรม จริยธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต รับผิดชอบ มีระเบียบวินัย มีจิตอาสา จิตสาธารณะ มีความสุขในการเรียนรู้และการทำงาน มีภาวะผู้นำ กล้าคิด กล้าแสดงออก และดูแลสุขภาพของตนเอง เห็นคุณค่าของการอยู่ร่วมกับผู้อื่น คดขี้ไม่เบียดเบียนและมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน

8. มิติด้านสิ่งแวดล้อม หมายถึง มีจิตสำนึก รู้วิธีการ และมีส่วนร่วมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

9. มิติด้านวัฒนธรรม หมายถึง เห็นคุณค่า รักท้องถิ่นบ้านเกิด ร่วมอนุรักษ์วัฒนธรรม ประเพณีท้องถิ่น ค่านิยม เอกลักษณ์ท้องถิ่น ความเป็นไทย และยึดหลักคำสอนของศาสนา

## 2. การขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา

(พ.ศ. 2549–2558) (ปริยานุช ธรรมปิยา, 2558, หน้า 1–21)

### 2.1 ความเป็นมา

การขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา หมายถึง การดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในภาคการศึกษาทุกระดับ น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในชีวิตประจำวัน เช่น ในการบริหารการศึกษา การบริหารงบประมาณการศึกษา การจัดการสถานศึกษา การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เป็นต้น เพื่อที่ท้ายที่สุดแล้วเกิดกระบวนการปรับเปลี่ยนวิถีคิดและวิถีปฏิบัติจนเป็นวิถีชีวิต เพื่อผลให้เกิดการปลูกฝังและบ่มเพาะผู้เรียน เด็กและเยาวชน ให้มีจิตสำนึกและอุปนิสัย “พอเพียง” (Sufficiency Mindset and Behavior) จะได้สามารถดำรงตนและดำเนินชีวิตให้เจริญก้าวหน้าไปได้อย่างสมดุลและพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จุดเริ่มต้นของการขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สืบเนื่องมาจากกระแสพระราชดำรัส “เศรษฐกิจพอเพียง” ที่ปวงชนชาวไทยได้เริ่มรับรู้และเรียนรู้มาตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2540 และโดยเฉพาะอย่างยิ่งพระราชดำรัส เมื่อเดือนธันวาคม พุทธศักราช 2540 ความตอนหนึ่งว่า “...คนเราถ้าพอในความต้องการก็มีความโลภน้อย เมื่อมีความโลภน้อย ก็เบียดเบียนคนอื่นน้อย ถ้าทุกประเทศมีความคิด “อันนี้ไม่ใช่เศรษฐกิจ” มีความคิดว่าทำอะไรต้องพอเพียง หมายความว่า พอประมาณ ไม่สุดโต่ง ไม่โลภอย่างมาก คนเราก็จะอยู่เป็นสุข พอเพียงนี้อาจจะมีมาก อาจจะมีของหรูหราก็ได้แต่ว่าต้องไม่ไปเบียดเบียนคนอื่น ต้องให้พอประมาณ ตามอัตภาพ พูดจาก็พอเพียง ทำอะไรก็พอเพียง ปฏิบัติตนก็พอเพียง ฉะนั้น ความพอเพียงนี้

ก็แปลว่า ความพอประมาณและความมีเหตุผล...” จึงเป็นที่มาของความเข้าใจว่า “เศรษฐกิจพอเพียง” เป็นหลักคิดและหลักปฏิบัติในการดำเนินชีวิต (หมายถึง หลักพอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี บนพื้นฐานที่มีคุณธรรม และใช้ความรู้อย่างรอบรู้ รอบคอบ ระมัดระวัง เพื่อให้ชีวิตสมดุลและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม 2 เงื่อนไข 3 ท่วง 4 มิติ) ที่ทุกคน ทุกประเทศ สามารถนำไปใช้ในทุกกิจกรรม ทุกสาขาอาชีพ และทุกระดับ เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่สมดุล มั่นคง และยั่งยืน

## 2.2 หลักสูตรการศึกษาเพื่อปมเพาะ “จิตสำนึกและอุปนิสัยพอเพียง”

หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ได้นำเนื้อหาเกี่ยวกับ “หลักการเศรษฐกิจพอเพียง” ตามคำนิยามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้รับพระราชทานเมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2542 เข้าสู่หลักสูตร โดยระบุไว้ในมาตรฐานการเรียนรู้ของสาระการเรียนรู้ของสาระการเรียนรู้ กลุ่มสังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม สาระเศรษฐศาสตร์ กำหนดให้นักเรียนทุกระดับชั้น เมื่อจบการศึกษาตามหลักสูตรนี้แล้วจะต้อง “เข้าใจและสามารถบริหารจัดการทรัพยากร ในการผลิตและการบริโภค การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า รวมทั้งเข้าใจหลักการของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อการดำรงชีวิตอย่างมีดุลยภาพ” ส่งผลให้เกิดการจัดการเรียนรู้เกี่ยวกับ “หลักเศรษฐกิจพอเพียง” อย่างแพร่หลาย ในโรงเรียนต่อไป

ในปีพุทธศักราช 2547 คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง (สศช.) ได้จัดกิจกรรมประกวดความเรียง “ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ทุกระดับ (ประถมศึกษา-มัธยมศึกษา-อาชีวศึกษา-อุดมศึกษา-ประชาชนทั่วไป) จากความเรียงที่ส่งมาเกือบ 2,000 ชิ้น ทำให้พบว่า ยังมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน ไม่ถูกต้องชัดเจนเกี่ยวกับ “หลักการเศรษฐกิจพอเพียง” ในภาคการศึกษา กล่าวคือ การจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรที่กำหนดไว้ดังกล่าว มักจะมุ่งเน้นกิจกรรมเกษตร การปลูกพืชผักสวนครัว ทำนาในโรงเรียน หรือกิจกรรมการประหยัด การออม เป็นส่วนมาก แต่ไม่ได้มุ่งเน้นการจัดการกิจกรรมให้ผู้เรียนได้ยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง เป็นหลักคิดและหลักปฏิบัติ ในการประพฤติตน และทำกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่มาตรฐานตัวชี้วัดในหลักสูตร การศึกษามุ่งหวังให้เกิดขึ้น

คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง (สคช.) จึงได้ร่วมมือกับ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ สมศ. ในปีพุทธศักราช 2548 จัดประกวด “สื่อการเรียนการสอนรากฐานการเรียนรู้ ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ทุกระดับ เพื่อค้นหาสื่อการเรียนการสอนที่สามารถใช้เป็นแบบอย่างในการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง และให้แนวคิดในการนำไปปฏิบัติในชั้นเรียน ซึ่งผลการประกวดทำให้ได้สื่อเรียนรู้ที่สามารถใช้เป็นแบบอย่างในระดับต่าง ๆ ที่หลากหลาย มาใช้ในการเผยแพร่สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” อย่างไรก็ตาม สื่อแบบอย่างที่ได้จากการประกวดดังกล่าว มีข้อจำกัดในการนำไปปรับใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้จริง เนื่องจากความแตกต่างทางบริบทของโรงเรียน (เช่น โรงเรียนในชนบท-เมือง) และเนื้อหาของแต่ละสาระการเรียนรู้ที่มีความหลากหลาย (เช่น การนำไปใช้ในสาระวิทยาศาสตร์ สุขศึกษา) ต่อมาในเดือนสิงหาคม 2549 คณะทำงานขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา ภายใต้คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง (สคช.) จึงได้ร่วมมือกับกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) และโครงการวิจัยเศรษฐกิจพอเพียง สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ จัดการประชุมอบรมเชิงปฏิบัติการ “สร้างคน สร้างสังคม สู่ความพอเพียง” เพื่อจัดทำตัวอย่างแผนการจัดการเรียนการสอนสำหรับครูที่สอนสาระการเรียนรู้ และระดับชั้นต่าง ๆ นำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดการเรียนรู้ ให้บรรลุมาตรฐาน ตัวชี้วัด ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร

คณะผู้บริหารและครูจิตอาสาจากทุกภูมิภาคทั่วประเทศ 135 คน ได้ร่วมกันทำงานกับคณะผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้แนวทางในการจัดการเรียนการสอนที่ครูในทุกภูมิภาค ในบริบทต่าง ๆ สามารถนำไปปรับใช้ในการจัดการเรียนการสอนได้จริงจนได้ผลผลิต 2 ประการ ดังนี้

1. กรอบเนื้อหาในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ “หลักเศรษฐกิจพอเพียง” ของแต่ละช่วงชั้น

- ประถมต้น : ตนเองและครอบครัว
- ประถมปลาย : โรงเรียนและชุมชนใกล้เคียง
- มัธยมต้น : ท้องถิ่น จังหวัด
- มัธยมปลาย : ประเทศโลก

2. ตัวอย่างแผนการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ทุกระดับชั้น และทุกสาระการเรียนรู้ จัดทำเป็น e-book เผยแพร่ไปยังสถานศึกษาทั่วประเทศ ในช่วงต้นปีพุทธศักราช 2550

ต่อมาการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ในเดือนกันยายน 2549 ซึ่งรัฐบาลได้ประกาศให้ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เป็นนโยบายหลัก และ สศช. ได้น้อมนำมาเป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่อง ทำให้หน่วยงานภาคการศึกษาและสถานศึกษาต่าง ๆ ตื่นตัว และสนใจที่จะจัดการเรียนรู้เพื่อปลูกฝัง “หลักเศรษฐกิจพอเพียง” ให้กับนักเรียน ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตรการศึกษาโดยมีตัวอย่างแผนการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นแนวทางในการปฏิบัติ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)

ได้ดำเนินการปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ให้มีความชัดเจนของเป้าหมายและคุณภาพของผู้เรียน และสอดคล้องกับรัฐธรรมนูญ พุทธศักราช 2550 โดยประกาศใช้ “หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551” ซึ่งกำหนด 1 ใน 5 เป้าหมายของหลักสูตร คือ การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ มีวินัย และปฏิบัติตนตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่ตนนับถือยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ (Character) หรือจุดเน้นคุณภาพผู้เรียน 8 ประการ ได้แก่ รักชาติ-ศาสนา-กษัตริย์ ซื่อสัตย์สุจริต มีวินัย ใฝ่เรียนรู้ อยู่อย่างพอเพียง มุ่งมั่นในการทำงาน รักความเป็นไทย มีจิตสาธารณะ

การกำหนดมาตรฐานตัวชี้วัดในหลักสูตร พุทธศักราช 2551 จึงเป็นไปในทิศทางที่จะปลูกฝังและบ่มเพาะผู้เรียนให้ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการคิด-วางแผนและปฏิบัติตน พร้อมกับคุณลักษณะอื่น ๆ และสมรรถนะต่าง ๆ ที่จำเป็นในการดำเนินชีวิตในศตวรรษที่ 21

### 2.3 สถานศึกษาพอเพียง

การจัดการศึกษาเพื่อปลูกฝังค่านิยมและบ่มเพาะอุปนิสัยและคุณลักษณะ (Cultivating mindset and building character) ให้สัมฤทธิ์ผลนั้น นอกเหนือจากการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามหลักสูตรแล้ว จำเป็นต้องมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Enabling environment) ซึ่งรวมถึงสภาพแวดล้อมทางกายภาพ วัฒนธรรม

การอยู่ร่วมกันของสังคม (หรือค่านิยมร่วมขององค์กร/ชุมชน/สังคม) และแบบอย่างที่ดีในทางปฏิบัติ (Role Model)

กระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ริเริ่มผลักดันให้ผู้บริหารสถานศึกษาน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษา และการจัดการศึกษาในสถานศึกษาในทุกมิติ (Whole School Approach) รวมถึงการพัฒนาบุคลากรทั้งผู้บริหาร และคณะครู ให้เป็นแบบอย่างในการใช้ชีวิตอย่างพอเพียง โดยนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นหลักคิดและหลักปฏิบัติในการทำงานและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ นำมาสู่การขับเคลื่อน “สถานศึกษาพอเพียง” (Sufficiency School) ในปี พุทธศักราช 2550 โดยมุ่งให้เกิดการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเข้าสู่ทุกกิจกรรมในสถานศึกษา ไม่จำกัดเฉพาะการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรเท่านั้น

คณะกรรมการขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ภาคการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ จึงได้จัดทำยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่สถานศึกษา (พ.ศ. 2550–2554) โดยกำหนดเป้าหมายให้มีการพัฒนาและขยายผลให้มี “สถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างในการจัดการเรียนการสอนและการบริหารสถานศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือเป็นที่รู้จักกันในชื่อ “สถานศึกษาพอเพียง” ไม่น้อยกว่า 800 แห่ง ทั่วประเทศ ภายในปี 2552 และสถานศึกษาทุกแห่งน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเข้าสู่สถานศึกษา ภายในปีพุทธศักราช 2554

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ข้างต้น คณะทำงานขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่สถานศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และโครงการวิจัยเศรษฐกิจพอเพียง สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ได้ร่วมมือกันพัฒนาสื่อเรียนรู้ต่าง ๆ และวิทยากรขับเคลื่อน (เน้นศึกษานิเทศก์) เพื่อพัฒนาคุณภาพการดำเนินงาน และพัฒนาเครื่องมือประเมิน “สถานศึกษาพอเพียง” ผู้ประเมินทุกสังกัดตลอดจนระเบียบวิธีการและเกณฑ์การประเมิน เพื่อให้การประเมิน “สถานศึกษาพอเพียง” เป็นไปอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

เกณฑ์การประเมิน “สถานศึกษาพอเพียง” ประกอบด้วย 5 ด้าน 62 ตัวชี้วัด คือ ด้านการบริหารสถานศึกษา ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านผลลัพธ์ ซึ่งสะท้อนแนวคิดการขับเคลื่อนหลักเศรษฐกิจพอเพียงทั้งโรงเรียน (Whole School Approach) ดังนี้

กล่าวโดยสรุป คือ สถานศึกษาที่ผ่านการประเมินเป็น “สถานศึกษาพอเพียง” คือ สถานศึกษาที่สามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. น้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เข้ามาเป็นหลักการในการบริหารจัดการสถานศึกษาในทุกมิติ ได้แก่ นโยบาย งบประมาณ บุคลากร สถานที่ และชุมชนสัมพันธ์
2. มีการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับกระบวนการปลูกฝังปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงให้เป็นหลักคิดและหลักปฏิบัติของผู้เรียน ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ และทุกระดับชั้น
3. มีการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่หลากหลาย และสอดคล้องกับบริบทและภูมิสังคมของสถานศึกษา เพื่อเสริมหนุนการปลูกฝังปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอย่างต่อเนื่อง
4. มีการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา ให้ได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อดำเนินชีวิตและปฏิบัติหน้าที่โดยยึดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอย่างต่อเนื่อง
5. มีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการบ่มเพาะอุปนิสัย “อยู่อย่างพอเพียง” เช่น ความสะอาด ร่มรื่น ปลอดภัย มีฐานการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด คุ่มค่า สอดคล้องกับบริบท (clean green safe save less-waste) และมีผู้บริหาร ครู และนักเรียนที่เป็นแบบอย่าง (อย่างน้อยห้องละ 1 คน) ในการดำเนินชีวิตตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

คุณลักษณะ “อยู่อย่างพอเพียง” หรือการดำเนินชีวิตตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง คือ การที่แต่ละคนนำหลัก 3 ห่วง 2 เงื่อนไขมาเป็นกรอบและแนวทางในการคิด-วางแผน-ตัดสินใจ และลงมือปฏิบัติในทุกเรื่อง จนกระทั่งชีวิตเจริญก้าวหน้าไปพร้อมกับความสมดุลและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงใน 4 มิติ ได้แก่

1. ด้านวัตถุ ใช้ทรัพยากร เงินทอง ของใช้ต่าง ๆ อย่างประหยัด และคุ่มค่า สอดคล้องกับความเป็นจริงของชีวิตแต่ละคน อย่างมีเหตุผลด้วยความไม่ประมาท
2. ด้านสังคมเห็นคุณค่า และมีทักษะในการอยู่ร่วมกันในสังคม โดยการมีวินัย เคารพกฎ-กติกา รู้จักแบ่งปัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือผู้อื่นตามกำลัง มีความซื่อสัตย์สุจริต ไม่เบียดเบียน จนส่งผลให้เกิดความสามัคคี และเป็นโรงเรียน-ชุมชนแห่งความสุข



3. ด้านสิ่งแวดล้อม เห็นคุณค่าของทรัพยากรธรรมชาติ ดิน น้ำ ป่า-ต้นไม้ อากาศพลังงาน ฯลฯ ร่วมในกิจกรรมและปฏิบัติตนเพื่อรักษโลก-รักษสิ่งแวดล้อมลดขยะ เป็นต้น

4. ด้านวัฒนธรรม ภูมิใจในความเป็นไทย-รักษ์ท้องถิ่น ด้วยฐานความรู้และความเข้าใจรากเหง้าของตน-ชุมชน-ประเทศชาติ ร่วมกิจกรรมและปฏิบัติตนเพื่ออนุรักษ์และสืบทอด ประเพณี-วัฒนธรรม ที่ดีงาม

สถานศึกษาพอเพียง จึงเป็นสถานศึกษาที่นำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาจัดการศึกษาในทุกมิติ-ทั้งการจัดการสภาพแวดล้อม การจัดการเรียนการสอน และการมีแบบอย่าง-และเริ่มปรากฏผลจากการดำเนินการที่อุปนิสัยของผู้เรียนบ้างแล้ว (เดินถูกทาง รู้วิธีการ และเริ่มเห็นผล = ฟังตนเองได้)

หลังจากที่ภาคการศึกษาบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนฯ ในระยะแรก โดยมีสถานศึกษาผ่านการประเมินเป็นสถานศึกษาพอเพียง 1,261 แห่ง จากทุกสังกัด ในปีพุทธศักราช 2552 แล้วสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ได้กำหนด “ยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนเพื่อขยายผลสถานศึกษาพอเพียง (พ.ศ. 2554-2556)” โดยกำหนดเป้าหมายที่จะให้มีสถานศึกษาพอเพียงในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ไม่น้อยกว่า 9,999 แห่ง ภายในปี 2556 ซึ่งสามารถดำเนินการได้เกินเป้าหมาย คือ ผ่านการประเมิน 13,837 แห่ง และหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีสถานศึกษาในสังกัดได้ดำเนินการขยายผลอย่างต่อเนื่อง ทำให้ในปัจจุบันมีสถานศึกษาพอเพียงรวมทุกสังกัด ทั้งสิ้น 16,596 แห่ง กระจายอยู่ทั่วประเทศ (ณ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2558)

2.4 ศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา (ศรร.)

ในระยะแรกของการขับเคลื่อนสถานศึกษาพอเพียงนั้น ได้มีสถานศึกษาพอเพียงหลายแห่งที่มีความประสงค์จะพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีศักยภาพที่จะเป็นพี่เลี้ยงให้กับสถานศึกษาอื่น ๆ ในการพัฒนาไปสู่สถานศึกษาพอเพียง ซึ่งมูลนิธิสยามกัมมาจล ธนาคารไทยพาณิชย์ ได้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาพอเพียงเหล่านี้ โดยร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ และดำเนินการโดยเน้นความสมัครใจ การถอดบทเรียน การสร้างเครือข่ายผ่านตลาดนัดวิชาการ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

หลังจากที่มีการดำเนินการระยะหนึ่ง ในปีพุทธศักราช 2553 กระทรวงศึกษาธิการ จึงได้ร่วมกับหลายหน่วยงานพัฒนาเครื่องมือประเมิน “ศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา (ศร.)” รวมถึงขั้นตอนวิธีการประเมิน ตลอดจนพัฒนาและแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินฯ จากส่วนกลาง โดยมีองค์ประกอบจากหลายภาคส่วน เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา (ศร.) อย่างเป็นระบบ ทำให้ในปัจจุบัน (กรกฎาคม พ.ศ. 2558) มีสถานศึกษาพอเพียงที่ผ่านการประเมินเป็นศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา (ศร.) ทั้งสิ้น 68 แห่ง กระจายอยู่ตามภูมิภาคต่าง ๆ โดยแบ่งตามระดับชั้นที่เปิดสอน ได้แก่ สถานศึกษาพอเพียงที่ผ่านการประเมินแบ่งตามระดับชั้นอนุบาล 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 18 แห่ง อนุบาล 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 16 แห่ง อนุบาล 1 /ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 10 แห่ง และมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 จำนวน 24 แห่ง (ข้อมูล ณ กุมภาพันธ์ 2558)

กล่าวได้ว่า โรงเรียนศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา เป็นสถานศึกษาพอเพียงที่มีศักยภาพและความสามารถในการขยายผลการขับเคลื่อนฯ (นอกจากพึ่งตนเองได้แล้วยังสามารถเป็นที่พึ่งให้กับผู้อื่นได้) ด้วยการเป็นสถานที่ศึกษาดูงานการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีบุคลากร (ผู้บริหาร ครู และนักเรียนแกนนำ) ที่สามารถเป็นวิทยากรและพี่เลี้ยงให้กับสถานศึกษาอื่นได้ และมีผลงานเชิงประจักษ์ในความสามารถพัฒนาสถานศึกษาอื่นได้ ประเมินผ่านเป็นสถานศึกษาพอเพียงได้อย่างน้อย 1 แห่ง ทั้งนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มีนโยบายที่จะขยายผล ศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา (ศร.) ให้ครอบคลุมทุกสังกัดและทุกเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อช่วยให้การขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสัมฤทธิ์ผล และขยายวงกว้าง การปลูกฝังและบ่มเพาะผู้เรียนเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายหลักสูตรการศึกษาชาติ

## 2.5 การพัฒนาสู่ความเข้มแข็งและยั่งยืน

ศูนย์สถานศึกษาพอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณ ก่อตั้งขึ้นเมื่อเดือนเมษายน 2557 มีวัตถุประสงค์หลักของการดำเนินงาน เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของสถานศึกษาพอเพียงให้สามารถเป็นแบบอย่างได้อย่างยั่งยืน และพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้เกี่ยวกับการพัฒนาตามแนวพระราชดำริ หลักการทรงงาน และการปฏิบัติตนตามปรัชญา

ของเศรษฐกิจพอเพียง ในกลุ่มเป้าหมายเด็กและเยาวชน รวมถึงการขับเคลื่อนปรัชญา  
ของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา

#### ความเป็นมา

คณะทำงานขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่สถานศึกษา  
ของกระทรวงศึกษาธิการ ได้เริ่มดำเนินงานมาตั้งแต่ปี 2550 จนปรากฏผลทำให้สถานศึกษา  
พอเพียงกว่า 14,000 แห่งทั่วประเทศ ในปี 2557 ดังนั้น เพื่อเสริมหนุนการขับเคลื่อน  
ของรัฐและภาคเครือข่ายให้มีความเข้มแข็งและมีคุณภาพยิ่งขึ้น มูลนิธิยุวสถิรคุณ ได้จัดตั้ง  
ศูนย์สถานศึกษาพอเพียง โดยเริ่มเปิดดำเนินการตั้งแต่วันที่ 2 เมษายน 2557

ศูนย์สถานศึกษาพอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณ มุ่งมั่นที่จะพัฒนาคุณภาพ  
การขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเข้าสู่สถานศึกษา โดยเน้นการค้นหาแบบอย่าง  
ปฏิบัติที่มีคุณภาพ คุณค่าและคุณประโยชน์เพื่อนำมาเผยแพร่และจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้  
อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งวิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่จะช่วยเสริมหนุนสถานศึกษาพอเพียงให้  
มีความเข้มแข็งและเป็นแบบอย่างได้อย่างยั่งยืน

#### วัตถุประสงค์การดำเนินงาน

1. เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของสถานศึกษาพอเพียงให้สามารถ  
เป็นแบบอย่างได้อย่างยั่งยืน
2. เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้เกี่ยวกับการพัฒนาตามแนว  
พระราชดำริ หลักการทรงงานและการปฏิบัติตน ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
3. สนับสนุนภาคีเครือข่ายในการพัฒนาโรงเรียนทั่วไปให้ประเมินผ่าน  
เป็นสถานศึกษาพอเพียง

ศูนย์สถานศึกษาพอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณ มีแผนงานในการดำเนินการ  
ในปีพุทธศักราช 2557 ดังนี้

1. การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาพอเพียงให้เข้มแข็งและยั่งยืน  
การขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา  
ในระยะต่อไปนั้น ในส่วนของศูนย์สถานศึกษาพอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณ มีแผนงาน  
ที่จะสนับสนุนการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาพอเพียงให้สามารถคงสภาพ  
และมีการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยในช่วงปีที่ผ่านมา (พฤษภาคม-  
มิถุนายน พ.ศ. 2557) ได้ขอให้แต่ละเขตพื้นที่การศึกษา และหน่วยงานต่าง ๆ ที่มี  
สถานศึกษาพอเพียงในสังกัด เช่น กรมการปกครองส่วนท้องถิ่น กรุงเทพมหานคร

กองตำราจรรยาบรรณชายแดน เป็นต้น ส่งผลงานที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ของบุคลากร (ผู้บริหาร ครู หรือนักเรียน) จากสถานศึกษาพอเพียงในสังกัด มายังศูนย์ สถานศึกษาพอเพียง

หลังจากนั้นศูนย์สถานศึกษาพอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณ ได้ดำเนินการคัดเลือกผลงานที่มีคุณภาพ ของสถานศึกษาพอเพียงจากที่ส่งเข้ามาเพื่อนำไปพัฒนาให้เป็นแบบอย่างปฏิบัติที่ดีของสถานศึกษาพอเพียงที่เข้มแข็ง สามารถพัฒนาตนเอง ไปได้อย่างต่อเนื่อง (ยั่งยืน) และสามารถเป็นพี่เลี้ยงให้สถานศึกษาพอเพียงอื่นๆ (ช่วยขยายผล)

เกณฑ์ที่ศูนย์สถานศึกษาพอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณ ใช้ในการ คัดกรองผลงานจากสถานศึกษาพอเพียงที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

- 1) คุณลักษณะ มีความชัดเจนในการปฏิบัติตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
  - 2) คุณภาพ มีนวัตกรรมและคุณภาพของการทำงาน
  - 3) คุณประโยชน์ เกิดประโยชน์ต่อตนเอง ผู้อื่น และส่วนรวม
  - 4) คุณค่า สร้างแรงบันดาลใจส่งผลกระทบต่อที่ดีในวงกว้าง
2. การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ด้านการศึกษา (ศร.) เพื่อขยายผลการขับเคลื่อนศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา (ศร.)

ศูนย์สถานศึกษาพอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณ มีแผนงานที่จะพัฒนาโรงเรียนศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา (ศร.) ให้เป็นหน่วยคุณภาพในการขยายผลการขับเคลื่อนศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา (ศร.) ด้วยการพัฒนาความเข้มแข็งโดยรวมของสถานศึกษา และคุณภาพของบุคลากร โดยมีกิจกรรมหลักได้แก่ การวิจัยและพัฒนา เพื่อสังเคราะห์บทเรียนและคุณลักษณะเด่นของศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา (ศร.) การประเมินตนเองแบบมีส่วนร่วมสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน และการพัฒนาบุคลากรให้สามารถเป็นวิทยากรขยายผลอย่างมีคุณภาพ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) งานวิจัยพัฒนาเพื่อสังเคราะห์บทเรียนและคุณลักษณะเด่นของศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา (ศร.) (2557) เพื่อสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนตรงกันระหว่างทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง จะได้ขยายผลการขับเคลื่อนศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา (ศร.) อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ศูนย์สถานศึกษาพอเพียงมูลนิธิยุวสถิรคุณ จึงร่วมกับทีมวิจัยจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทำการวิจัยเพื่อสังเคราะห์คุณลักษณะ (เอกลักษณ์) ของโรงเรียนศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา

คณะวิจัยได้คัดเลือก กลุ่มตัวอย่างศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา (ศร.) 9 แห่ง โดยเน้นความแตกต่างที่หลากหลาย (โรงเรียนขนาดเล็ก-กลาง-ใหญ่/โรงเรียนประถม-ขยายโอกาส-มัธยม/ชนบท-เมือง/พุทธ-คริสต์-อิสลาม/ไทย-กลุ่มชาติพันธุ์/ยากจน-มีฐานะ) เพื่อทำงานวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสังเคราะห์ คุณลักษณะเด่นของสถานศึกษาพอเพียงและศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา (ศร.) เพื่อใช้เป็นองค์ความรู้ในการขยายผลการขับเคลื่อนศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา (ศร.)

จากผลการวิจัยเบื้องต้น ได้มีสมมติฐานคุณลักษณะเด่นของศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา (ศร.) 5 ประการ ซึ่งจะใช้กระบวนการวิจัยหาบทสรุปจากกลุ่มตัวอย่าง ศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา (ศร.) ที่คัดเลือก ดังนี้

(1) การเตรียมความพร้อมของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้พร้อมที่จะเรียนรู้ทั้งสุขภาพกาย (เช่น การเดินทางมาโรงเรียน อาหารกลางวัน) สุขภาพจิต (ปรับพฤติกรรมเกราะ ปัญหาครอบครัว สมาธิสั้น) สติปัญญา (เรียนให้ทันเพื่อน อ่านออกเขียนได้) เพื่อให้ผู้เรียนมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีในชีวิต และพร้อมที่จะเรียนรู้อย่างมีความสุข

(2) ระบบการเรียนรู้ เพื่อปลูกฝังหลักคิดเศรษฐกิจพอเพียง การจัดการเรียนการสอนที่บูรณาการปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในทุกสาระการเรียนรู้ ทุกชั้นปี และบ่มเพาะอุปนิสัยพอเพียงผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย เหมาะสมกับวัยและบริบทของโรงเรียน

(3) กิจกรรมนักเรียนและกิจกรรมโรงเรียน เพื่อให้มีการฝึกปฏิบัติเสริมหนุนระบบเรียนรู้ที่บ่มเพาะอุปนิสัย “พอเพียง” เช่น การมีฐานเรียนรู้ต่าง ๆ แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน กิจกรรมชุมนุม-ชมรม กิจกรรมเสริมสร้างวินัย-สามัคคี-จิตอาสา-บำเพ็ญประโยชน์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร จนเป็นกิจวัตร เพื่อให้เกิดการพัฒนาและช่วยเหลือกัน เป็นต้น

(4) การเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ชัด เช่น การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม-วิถีชีวิต เข้าสู่เส้นทาง “พอเพียง” ของผู้บริหาร-ครู-นักเรียน-ผู้ปกครอง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น จำนวนนักเรียนที่มากขึ้น (เพราะคุณภาพผู้เรียนดีขึ้น) สภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่น่าอยู่ (สะอาด ร่มรื่น ปลอดภัย ประหยัด เรียบง่าย ปลอดภัย-ชยะ-อบายมุข) ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างทุกกลุ่มในโรงเรียน (ผู้บริหาร ครู และเด็ก) รวมถึงพ่อแม่ผู้ปกครองและชุมชน เป็นต้น

## 2) การประเมินตนเองแบบมีส่วนร่วมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

จากการขับเคลื่อนศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญา

ของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา (ศรร.) ที่ผ่านมา พบว่าความร่วมมือที่ดีระหว่างผู้บริหาร คณะครู และผู้ปกครอง-ชุมชน และนักเรียน มีส่วนสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษาพอเพียงเข้มแข็ง และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ศูนย์สถานศึกษาพอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณ จึงจัดให้มีกิจกรรมประเมินตนเองและวิจัยร่วมกับศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา (ศรร.) ทั้ง 47 แห่ง โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน อย่างเป็นขั้นตอน ดังนี้

(1) ทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (เรียนรู้จากพระราชดำรัสที่เกี่ยวข้อง) และเป้าหมายของการน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเข้าสู่สถานศึกษา

(2) ร่วมกันวาดภาพลักษณ์ของการเป็นศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา (ศรร.) ที่พึงประสงค์ของทุกคน

(3) ร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา (ศรร.)

(4) จัดลำดับความสำคัญของโครงการ-กิจกรรมที่จะดำเนินการและสามารถทำได้จริงตามศักยภาพ เพื่อให้ศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา (ศร.) มีความเข้มแข็งและพัฒนาคุณภาพอย่างเป็นขั้นตอน

กิจกรรมเพื่อสร้างคามยั่งยืนของศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา (ศร.) นี้ สอดคล้องกับหลักการทรงงาน “ระเบิดจากข้างใน และรู้-รัก-สามัคคี” ว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความประสงค์ร่วมกันที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง หลังจากที่เห็นภาพของศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา (ศร.) ที่ต้องการให้เกิดขึ้นร่วมกัน รวมถึงปัญหา-จุดอ่อน-จุดแข็ง และการร่วมกำหนดกิจกรรมที่จะดำเนินการต่อไป เพื่อบรรลุเป้าหมายโดยที่ศูนย์สถานศึกษาพอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณ เป็นหน่วยที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และอยากจะทำพัฒนาร่วมกัน

3) การพัฒนาบุคลากรของศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา (ศร.) ให้สามารถเป็นวิทยากรขยายผลอย่างมีคุณภาพ เพื่อให้บุคลากรของศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา (ศร.) ทั้ง 47 แห่ง สามารถเป็นวิทยากรขยายผลได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ศูนย์สถานศึกษาพอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณ จะจัดให้มีหลักสูตรพัฒนาบุคลากรของศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา (ศร.) ดังนี้

- (1) หลักสูตรพัฒนาผู้บริหาร การศึกษาดูงานที่เน้นการคิดและแก้ปัญหาเชิงระบบตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
- (2) หลักสูตรพัฒนาครูแกนนำ การจัดทำแผนจัดการเรียนรู้บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
- (3) หลักสูตรพัฒนาครูพอเพียงแบบอย่าง เพื่อช่วยให้ครูมีทักษะในการจัดการการเงินตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การจัดการการเงินของนักเรียน

#### (4) หลักสูตรพัฒนานักเรียนแกนนำ ค่ายเรียนรู้

การพัฒนาตามแนวพระราชดำริ หลักการทรงงาน และปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (จัดร่วมกับ กปร. ใน 4 ภูมิภาค/ช่วงปิดเทอม/แยกระดับเด็กประถม-มัธยม/ใช้สถานที่ ศูนย์การศึกษาพัฒนาฯ ในภูมิภาคต่าง ๆ และพื้นที่พัฒนากลุ่มแม่ข่ายปากพ่องสำหรับภาคใต้)

#### 3. การพัฒนานักเรียนทุนเศรษฐกิจพอเพียง

ศูนย์สถานศึกษาพอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณ ได้คัดเลือกนักเรียน ที่จบระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย จากโรงเรียนศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา (ศร.) ได้แสดงตนว่ามีศักยภาพ คุณธรรม และจิตอาสา เป็นแกนนำในการช่วย ศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา (ศร.) ในการขับเคลื่อนขยายผลหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงให้ได้รับทุนการศึกษา ในระดับปริญญาตรี เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจสำหรับนักเรียนที่มีความมุ่งมั่นทำความดีเพื่อ ประโยชน์ของส่วนรวมและสังคมวงกว้าง

ตลอดระยะเวลาที่นักเรียนรับทุนเศรษฐกิจพอเพียงนั้น โครงการ ทุนฯ มีกิจกรรมเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจให้มีคุณธรรม จริยธรรม ปลูกฝังอุดมการณ์รักชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ ตลอดจนพัฒนาทักษะความรู้และประสบการณ์ในการเรียน การทำงานพัฒนาตามแนวพระราชดำริในพื้นที่ต้นแบบ เพื่อเรียนรู้และฝึกปฏิบัติงานจริงกับ ชาวบ้าน รวมทั้งหน่วยงานราชการระดับท้องถิ่น และสามารถนำไปปรับใช้ในการเรียนและ การประกอบอาชีพหลังจากสำเร็จการศึกษา

#### 4. การผลิตสื่อและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์

ศูนย์สถานศึกษาพอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณ ได้จัดทำสื่อเพื่อสร้าง ความรู้ ความเข้าใจ และพัฒนาการเรียนรู้ในสถานศึกษาพอเพียงผ่านตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม อย่างหลากหลายทั้งรูปแบบหนังสือ ซีดี เกม บอร์ดนิทรรศการ ตลอดจนเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ผ่านเว็บไซต์ [www.sufficiencyeconomy.org/Facebook](http://www.sufficiencyeconomy.org/Facebook) ศูนย์สถานศึกษา พอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณ / YouTube “sufficiency school channel” เพื่อนำข้อมูลข่าวสาร และประโยชน์ สู่บุคลากรทางการศึกษา เยาวชนและบุคคลทั่วไปอย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ดังนี้

1. การขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา หมายถึง การดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในภาคการศึกษาทุกระดับ น้อมนำหลัก ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในชีวิตประจำวัน



## 2. หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551”

ซึ่งกำหนด 1 ใน 5 เป้าหมายของหลักสูตร คือ การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ มีวินัย และปฏิบัติตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนา ที่ตมหนักยึดถือหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ (Character) หรือจุดเน้นคุณภาพผู้เรียน 8 ประการ ได้แก่ รักชาติ-ศาสนา-กษัตริย์ ซื่อสัตย์สุจริต มีวินัย ใฝ่เรียนรู้ อยู่อย่างพอเพียง มุ่งมั่นในการทำงาน รักความเป็นไทย มีจิตสาธารณะ

3. สถานศึกษาพอเพียง (สทพ.) คือ สถานศึกษาทั่วไปที่ผ่านการประเมิน สถานศึกษาพอเพียงโดยกระทรวงศึกษาธิการ มีเกณฑ์การประเมิน 5 ด้าน 62 ตัวชี้วัด คือ ด้านการบริหารสถานศึกษา ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านผลลัพธ์ที่แสดงการขับเคลื่อนทั้งโรงเรียน (Whole School Approach)

4. สถานพอเพียงที่มีผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (สปล.) (Best Practice: BP) คือ สถานศึกษาพอเพียงที่สามารถเป็นแหล่งเรียนรู้เกี่ยวกับการใช้ชีวิต “อยู่อย่างพอเพียง” และการจัดการศึกษาที่ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงแบบองค์รวม (Whole School Approach) และผู้เรียนสามารถนำปรัชญาของ ผลงานเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในชีวิตประจำวัน ยังขยายผลลงสู่ชุมชน เพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่สถานศึกษาอื่น ๆ ได้ การคัดกรองและคัดเลือกโดยศูนย์สถานศึกษาพอเพียง (ศสพ.) มูลนิธิยุวสถิรคุณ (มยส.)

5. ศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา (ศร.) คือ สถานศึกษาที่มีศักยภาพในการเป็นแหล่งเรียนรู้ และพร้อมที่เป็นพี่เลี้ยงให้แก่ สถานศึกษาทั่วไปที่ต้องการพัฒนามาเป็นสถานศึกษาพอเพียง โดยกระทรวงศึกษาธิการ เป็นผู้ประเมิน มีเกณฑ์การประเมิน 3 องค์ประกอบ คือ บุคลากร การจัดการสภาพแวดล้อม ทางกายภาพ และความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก

6. การพัฒนาสู่ความเข้มแข็งและยั่งยืน โดยศูนย์สถานศึกษาพอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณ มีวัตถุประสงค์หลักของการดำเนินงาน เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของ สถานศึกษาพอเพียงให้สามารถเป็นแบบอย่างได้อย่างยั่งยืน และพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ เกี่ยวกับการพัฒนาตามแนวพระราชดำริ หลักการทรงงาน และการปฏิบัติตามปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง ในกลุ่มเป้าหมายเด็กและเยาวชน รวมถึงการขับเคลื่อนปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา

### 3. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560–2564)

#### กับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560–2564) ได้จัดทำขึ้นในช่วงเวลาของการปฏิรูปประเทศท่ามกลางสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเชื่อมโยงกันใกล้ชิดมากขึ้น โดยได้นำหลัก “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นปรัชญานำทางในการพัฒนาประเทศต่อเนื่องจากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 9–11 เพื่อเสริมสร้างภูมิคุ้มกันและช่วยให้สังคมไทยสามารถยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคง เกิดภูมิคุ้มกัน และมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ส่งผลให้การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุล และยั่งยืน ในการจัดทำแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ครั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้จัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560–2564) บนพื้นฐานของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560–2579) ซึ่งเป็นแผนแม่บทหลักในการพัฒนาประเทศ และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) รวมทั้งการปรับโครงสร้างประเทศไทยสู่ประเทศไทย 4.0 ตลอดจนประเด็นการปฏิรูปประเทศ นอกจากนี้ยังได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของภาคีการพัฒนาทุกภาคส่วนทั้งในระดับกลุ่มอาชีพ ระดับภาค และระดับประเทศ ในทุกขั้นตอนของแผนฯ อย่างกว้างขวางและต่อเนื่องเพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาประเทศ รวมทั้งร่วมจัดทำรายละเอียดยุทธศาสตร์ของแผนฯ เพื่อมุ่งสู่ “ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” การพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 จึงเป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญในการเชื่อมต่อกับยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ได้กำหนดประเด็นการพัฒนา พร้อมทั้งแผนงาน/โครงการสำคัญที่ต้องดำเนินการให้เห็นผลเป็นรูปธรรมในช่วง 5 ปีแรกของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อเตรียมความพร้อมของคน สังคม และระบบเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ขณะเดียวกัน ยังได้กำหนดแนวคิดและกลไกการขับเคลื่อน และติดตามประเมินผลที่ชัดเจน เพื่อกำกับให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีทิศทางและเกิดประสิทธิภาพ นำไปสู่การพัฒนาเพื่อประโยชน์สุขที่ยั่งยืนของสังคมไทย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.), 2559, คำนำ)

1. จุดเน้นและประเด็นพัฒนาหลักในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12

การเตรียมความพร้อมด้านกำลังคนและการเสริมสร้างศักยภาพของประชากรในทุกช่วงวัย โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง ภายใต้เงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงไปสู่โครงสร้างประชากรสังคมสูงวัยสมบูรณ์เมื่อสิ้นสุดแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 จำนวนประชากรวัยแรงงานลดลงต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2558 และเกิดการขาดแคลนแรงงาน ผลผลิตภาพแรงงานต่ำ คุณภาพคนยังมีปัญหาในทุกช่วงวัยและส่งผลกระทบต่อเนื่องถึงกันตลอดช่วงชีวิต ตั้งแต่พัฒนาไม่สมวัยในเด็กปฐมวัย ผลลัพธ์ทางการศึกษาของเด็กวัยเรียนค่อนข้างต่ำ แรงงานมีปัญหาทั้งในเรื่องความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ไม่ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน และผู้สูงอายุมีปัญหาสุขภาพโดยที่จำนวนไม่น้อยต้องพึ่งพิงผู้อื่นในการดำเนินชีวิต เป็นต้น ดังนั้น จุดเน้นการพัฒนาคนที่สำคัญในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 มีดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.), (2559, หน้า 15-16)

1.1 การพัฒนาเด็กปฐมวัยให้มีสุขภาพกายและใจที่ดี มีทักษะทางสมอง ทักษะการเรียนรู้ ทักษะชีวิตและทักษะทางสังคม เพื่อให้เติบโตอย่างมีคุณภาพ

1.2 การหล่อหลอมให้คนไทยมีค่านิยมตามบรรทัดฐานที่ดีทางสังคม คนไทยในทุกช่วงวัยเป็นคนดี มีสุขภาวะที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรม มีระเบียบวินัย มีจิตสำนึกที่ดีต่อสังคมส่วนรวม

1.3 การพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของคน มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่เหมาะสมในแต่ละช่วงวัยเพื่อวางรากฐานให้เป็นคนมีคุณภาพในอนาคต การพัฒนาทักษะสอดคล้องกับความต้องการในตลาดแรงงานและทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ของคนในแต่ละช่วงวัยตามความเหมาะสม เช่น เด็กวัยเรียน และวัยรุ่นพัฒนาทักษะการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งการให้ความสำคัญกับการพัฒนาให้มีความพร้อมในการต่อยอดพัฒนาทักษะในทุกด้าน มีทักษะการทำงาน และการใช้ชีวิตที่พร้อมเข้าสู่ตลาดแรงงาน วัยแรงงานเน้นการสร้างความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพที่สอดคล้องกับตลาดแรงงานทั้งทักษะขั้นพื้นฐาน ทักษะเฉพาะในวิชาชีพ ทักษะการเป็นผู้ประกอบการรายใหม่ ทักษะการประกอบอาชีพอิสระ วัยสูงอายุเน้นพัฒนาทักษะที่เอื้อต่อการประกอบอาชีพที่เหมาะสมกับวัยและประสบการณ์

1.4 การเตรียมความพร้อมกำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในกลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่จะเปลี่ยนแปลงโลกในอนาคตอย่างสำคัญ

1.5 การยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในทุกระดับและยกระดับการเรียนรู้ โดยเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ปรับระบบการเรียนการสอน และการพัฒนาคุณภาพครูทั้งระบบ รวมทั้งการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในสาขาวิชาที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และพัฒนาระบบทวิภาคีหรือสหกิจศึกษาให้เอื้อต่อการเตรียมคนที่มีทักษะให้พร้อมเข้าสู่ตลาดแรงงาน นอกจากนี้ต้องให้ความสำคัญกับการสร้างปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตทั้งสื่อการเรียนรู้และแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย

1.6 การสร้างเสริมให้คนมีสุขภาพดี เน้นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทางสุขภาพและการลดปัจจัยเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลต่อสุขภาพ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ในการดูแลสุขภาพ การพัฒนารูปแบบการออกกำลังกายและโภชนาการที่เหมาะสมกับแต่ละช่วงวัย การใช้มาตรการทางกฎหมายและภาษีในการควบคุมและส่งเสริมอาหารและผลิตภัณฑ์ที่ผลเสียต่อสุขภาพ การสร้างกลไกในการจัดทำนโยบายสาธารณะที่ต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อสุขภาพที่จะนำไปสู่การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาพดี (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.), (2559, หน้า 15-16)

## 2. เป้าหมายและแนวทางการพัฒนาในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12

แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ได้ตั้งเป้าหมายในมิติหลัก ๆ ประกอบด้วย

(1) คนไทยที่มีคุณลักษณะเป็นคนไทยที่สมบูรณ์ มีวินัย มีทัศนคติและพฤติกรรมตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคม มีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างรู้เท่าทันสถานการณ์ มีความรับผิดชอบและทำประโยชน์ต่อส่วนรวม มีสุขภาพกายและใจที่ดี มีความเจริญงอกงามทางจิตวิญญาณ มีวิถีชีวิตพอเพียง ความเป็นไทย (2) การลดความเหลื่อมล้ำทางด้านรายได้และความยากจน การเข้าถึงบริการทางสังคมที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง กลุ่มที่มีรายได้ต่ำสุดร้อยละ 40 มีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 15 (3) ระบบเศรษฐกิจมีความเข้มแข็งและแข่งขันได้ โครงสร้างเศรษฐกิจปรับสู่เศรษฐกิจฐานบริการและดิจิทัล มีผู้ประกอบการรุ่นใหม่และเป็นสังคมผู้ประกอบการ และมีผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็กที่เข้มแข็งสามารถใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างสรรค์คุณค่าสินค้าและบริการ รวมทั้งมีระบบการผลิตและให้บริการจากฐานรายได้เดิมที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น

และเศรษฐกิจไทยมีเสถียรภาพและมีอัตราการขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 5 ต่อปี เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการเป็นประเทศที่มีรายได้สูงภายในปี 2579 (4) ทูทางธรรมชาติและคุณภาพสิ่งแวดล้อมสามารถสนับสนุนการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีความมั่นคง อาหาร พลังงาน และน้ำ โดยเพิ่มพื้นที่ป่าไม้ให้ได้รับร้อยละ 40 ของพื้นที่ประเทศเพื่อรักษาความสมดุลของระบบนิเวศ ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในภาคพลังงานและขนส่งไม่น้อยกว่าร้อยละ 7 ภายในปี 2563 เทียบกับการปล่อยในกรณีปกติ มีปริมาณหรือสัดส่วนของขยะมูลฝอยที่ได้รับการจัดการอย่างถูกต้องหลักสุขาภิบาลเพิ่มขึ้น และรักษาคุณภาพน้ำและคุณภาพอากาศในพื้นที่วิกฤตอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน (5) มีความมั่นคงในเอกราชและอธิปไตย สังคมปลอดภัย สันติภาพ สันติภาพ สันติภาพ สันติภาพ และเพิ่มความเชื่อมั่นของนานาชาติต่อประเทศไทย ความขัดแย้งทางอุดมการณ์และความคิดในสังคมลดลง ปัญหาอาชญากรรมลดลง ประเทศไทยมีส่วนร่วมในการกำหนดบรรทัดฐานระหว่างประเทศ และ (6) มีระบบบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย โปร่งใส ตรวจสอบได้ กระจายอำนาจ และมีส่วนร่วมจากประชาชนบทบาทภาครัฐในการให้บริการซึ่งภาคเอกชนดำเนินการแทนได้ดีกว่าลดลง เพิ่มการใช้ระบบดิจิทัลในการให้บริการ ปัญหาคอร์รัปชันลดลง และการบริหารจัดการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีอิสระขึ้น เป้าหมายทั้ง 6 กลุ่มหลัก ภายใต้แผนพัฒนาฉบับที่ 12 สะท้อนถึงเป้าหมายการขับเคลื่อนการพัฒนาตามวาระการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) และเป้าหมายในระยะยาวภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่ต้องบรรลุภายในระยะเวลา 20 ปี

### 3. ยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาสำคัญ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาที่กำหนดในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 มีจำนวน 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ (1) ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ (2) ยุทธศาสตร์การความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำในสังคม (3) ยุทธศาสตร์การสร้าง ความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (4) ยุทธศาสตร์การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน (5) ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติ เพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่งคั่งและยั่งยืน และ (6) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการใน ภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย และประกอบกับอีก 4 ยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาพื้นฐานเชิงยุทธศาสตร์และกลไกสนับสนุนให้การ ดำเนินยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ด้านให้สัมฤทธิ์ผล ประกอบด้วย (7) ยุทธศาสตร์การพัฒนา

โครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ (8) ยุทธศาสตร์การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม (9) ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ และ (10) ยุทธศาสตร์ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.), 2559, หน้า 19-21)

#### 4. หลักการสำคัญของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12

แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 จะมุ่งบรรลุเป้าหมายในระยะ 5 ปี ที่สามารถต่อยอดในระยะต่อไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาระยะยาวตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยมีหลักการสำคัญ ดังนี้ (1) ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (2) ยึดคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา (3) ยึดวิสัยทัศน์ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี วิสัยทัศน์ คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (4) ยึดเป้าหมายอนาคตประเทศไทยปี 2579 (5) ยึดหลักการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ลดความเหลื่อมล้ำและขับเคลื่อนการเจริญเติบโตจากการเพิ่มผลิตภาพการผลิตบนฐานของการใช้ภูมิปัญญาและนวัตกรรม และ (6) ยึดหลักการนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างจริงจังใน 5 ปี ที่ต่อยอดไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่เป็นเป้าหมายระยะยาว

จากการศึกษาแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย สรุปได้ว่า แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ได้น้อมนำหลัก “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นปรัชญานำทางในการพัฒนาประเทศต่อเนื่องจากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 9-11 เพื่อเสริมสร้างภูมิคุ้มกันและช่วยให้สังคมไทยสามารถยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคง เกิดภูมิคุ้มกัน และมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ส่งผลให้การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน

#### 4. กรอบการดำเนินการจัดการกระบวนการเรียนการสอนและการบริหารจัดการตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

การดำเนินการตามกรอบการประเมินสถานศึกษาแบบอย่างการจัดกระบวนการเรียนการสอนและการบริหารจัดการตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 5 ด้าน 17 องค์ประกอบ 62 ตัวชี้วัด ได้แก่ การดำเนินงาน 4 ด้าน ตามแนวทางการติดตามประเมินผลยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงส่วนสถานศึกษา (2550-2554) กระทรวงศึกษาธิการ และด้านที่ 5 คือ ประเมินผลลัพธ์/ภาพความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการ ประกอบด้วย รายละเอียด ดังนี้

## 1. ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา 4 องค์ประกอบ 14 ตัวชี้วัด

### 1.1 นโยบาย

1.1.1 นโยบายน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาขับเคลื่อน  
ในสถานศึกษา และบูรณาการในแผนปฏิบัติงานประจำปี

1.1.2 ดำเนินการตามนโยบาย และแผนปฏิบัติงานประจำปี  
ที่น้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาขับเคลื่อนในสถานศึกษา

1.1.3 ติดตามผลการดำเนินการตามนโยบายและแผนปฏิบัติการ  
ประจำปีที่น้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาขับเคลื่อนในสถานศึกษา

1.1.4 นำผลการติดตามมาพัฒนานโยบาย/แผนงาน/โครงการ  
ขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในสถานศึกษา

### 1.2 วิชาการ

1.2.1 มีแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ด้านวิชาการที่ส่งเสริม  
การบูรณาการ ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การเรียนการสอน

1.2.2 การดำเนินการตาม แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม  
ด้านวิชาการที่ส่งเสริมการบูรณาการปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การเรียนการสอน

1.2.3 ติดตามผลแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ด้านวิชาการ  
ที่ส่งเสริมการบูรณาการปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การเรียนการสอน

1.2.4 นำผลการติดตามไปพัฒนา แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม  
ด้านวิชาการที่ส่งเสริมการบูรณาการปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การเรียนการสอน

### 1.3 งบประมาณ

1.3.1 มีการวางแผนการบริหารจัดการงบประมาณของสถานศึกษา  
ที่สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

1.3.2 ดำเนินการตามแผนงบประมาณของสถานศึกษาตามหลัก  
ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

1.3.3 ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงบประมาณ  
ของสถานศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

1.3.4 นำผลการติดตามมาพัฒนาและปรับปรุง การบริหารจัดการ  
งบประมาณตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

#### 1.4 บริหารทั่วไป

1.4.1 บริหารอาคารสถานที่และจัดการแหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

1.4.2 ประสานสัมพันธ์กับชุมชนให้มีส่วนร่วมในการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อการอยู่อย่างพอเพียง

#### 2. ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน 4 องค์ประกอบ 14 ตัวชี้วัด

##### 2.1 หน่วยการเรียนรู้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

2.1.1 มีหน่วยการเรียนรู้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงทุกระดับชั้น

2.1.2 มีการนิเทศ/ติดตาม/ประเมินผลการนำหน่วยการเรียนรู้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน

2.1.3 มีการศึกษา/วิเคราะห์/วิจัย เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนหน่วยการเรียนรู้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

2.2 การบูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การเรียนการสอน

2.2.1 มีแผนการจัดการเรียนรู้บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ ทุกระดับชั้น

2.2.2 คุณภาพของแผนการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ

2.2.3 จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ

2.2.4 ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

##### 2.3 สื่อและแหล่งเรียนรู้เกี่ยวกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

2.3.1 จัดหา/ผลิต/ใช้/เผยแพร่ สื่อการเรียนรู้เพื่อบูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการจัดการเรียนการสอน

2.3.2 จัดทำ/พัฒนา/เผยแพร่ แหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษาเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้เกี่ยวกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

2.3.3 ใช้แหล่งเรียนรู้/ภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชน ที่ส่งเสริมการอยู่อย่างพอเพียงของผู้เรียน



2.4 การวัดและประเมินผลการจัดการเรียนการสอนตามหลักปรัชญา  
ของเศรษฐกิจพอเพียง

2.4.1 จัดทำเครื่องมือวัดและประเมินผลที่หลากหลาย  
และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยการเรียนรู้ที่บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ  
พอเพียง

2.4.2 ใช้วิธีการวัดผลและประเมินผลที่หลากหลายและสอดคล้อง  
กับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

2.4.3 รายงานผลการประเมิน และนำมาปรับปรุง/พัฒนา  
การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ  
พอเพียง

2.4.4 จัดแสดง/เผยแพร่/ประกวด/แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลงาน  
ของผู้เรียนที่เกิดจากการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้

3. ด้านการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน 3 องค์ประกอบ 15 ตัวชี้วัด

3.1 การแนะแนวและระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน

3.1.1 มีแผนงาน/โครงการ แนะแนว และระบบดูแลช่วยเหลือ  
ผู้เรียน เพื่อสนับสนุนการดำเนินชีวิตที่สอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3.1.2 จัดกิจกรรมแนะแนวให้ผู้เรียนได้รู้จักการวางแผนชีวิต  
ของตนเองได้อย่างสอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3.1.3 มีระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนให้สามารถแก้ปัญหา/พัฒนา  
ตนเองได้อย่างสอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3.1.4 ติดตามผล การจัดกิจกรรมแนะแนว และระบบดูแล  
ช่วยเหลือผู้เรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3.1.5 นำผลการติดตามมาใช้พัฒนาการจัดกิจกรรมแนะแนว  
และระบบดูแล ช่วยเหลือผู้เรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3.2 กิจกรรมนักเรียน

3.2.1 มีแผนงาน/โครงการส่งเสริมกิจกรรมนักเรียนให้อยู่อย่าง  
พอเพียง

3.2.2 จัดกิจกรรมลูกเสือ/เนตรนารี/ยุวกาชาด หรือผู้นำเพื่อ  
ประโยชน์ สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3.2.3 ส่งเสริมให้มีการจัดตั้ง ชุมนุม/ชมรม ตามหลักปรัชญา  
ของเศรษฐกิจพอเพียง

3.2.4 ติดตามผลการจัดกิจกรรมนักเรียน ตามหลักปรัชญา  
ของเศรษฐกิจพอเพียง

3.2.5 นำผลการติดตามมาปรับปรุง/พัฒนากิจกรรมนักเรียน  
ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

### 3.3 กิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณะประโยชน์

3.3.1 มีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดจิตอาสา  
และมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณะประโยชน์ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ  
พอเพียง

3.3.2 ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา/พัฒนาสถานศึกษา/ชุมชน  
ด้านเศรษฐกิจ/สังคม/สิ่งแวดล้อม/วัฒนธรรม ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3.3.3 ติดตามผลการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณะ  
ประโยชน์ของผู้เรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3.3.4 นำผลการติดตามมาปรับปรุง/พัฒนา การดำเนินกิจกรรม  
เพื่อสังคมและสาธารณะประโยชน์ของผู้เรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

## 4. ด้านการพัฒนาศักยภาพของสถานศึกษา 2 องค์ประกอบ 7 ตัวชี้วัด

### 4.1 การพัฒนาศักยภาพตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

4.1.1 มีแผนงาน/โครงการพัฒนาศักยภาพของสถานศึกษา  
เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ และตระหนักในคุณค่าของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

4.1.2 ประชุม/อบรม/สัมมนา/ศึกษาดูงานแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ  
เพื่อส่งเสริมการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินชีวิตและปฏิบัติ  
ภารกิจหน้าที่

4.1.3 ส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้เกี่ยวกับปรัชญา  
ของเศรษฐกิจพอเพียงอย่างสม่ำเสมอ

4.1.4 จัดกิจกรรมส่งเสริมการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติภารกิจ  
หน้าที่ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงแก่บุคลากรของสถานศึกษา

#### 4.2 การติดตามขยายผล

4.2.1 ติดตามผลการดำเนินโครงการ/กิจกรรมพัฒนาบุคลากร เพื่อส่งเสริมการดำเนินชีวิตและปฏิบัติการกิจหน้าที่ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

4.2.2 นำผลการติดตามมาปรับปรุง/พัฒนาการดำเนินโครงการ/กิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมการดำเนินชีวิตและปฏิบัติการกิจหน้าที่ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

4.2.3 ขยายผลและเผยแพร่ ผลการดำเนินชีวิตและปฏิบัติการกิจหน้าที่ของบุคลากรตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

#### 5. ด้านผลลัพธ์/ภาพความสำเร็จ 4 องค์ประกอบ 12 ตัวชี้วัด

##### 5.1 สถานศึกษา

5.1.1 คุณลักษณะของสถานศึกษาพอเพียง

##### 5.2 ผู้บริหารสถานศึกษา

5.2.1 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาพอเพียง

##### 5.3 บุคลากรของสถานศึกษา

5.3.1 บุคลากรของสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

5.3.2 บุคลากรจัดการทรัพยากรและดำเนินชีวิตด้านเศรษฐกิจอย่างสอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

5.3.3 บุคลากรอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตนเพื่อส่วนร่วมและสาธารณะประโยชน์

5.3.4 บุคลากรรู้จักใช้และจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุลและพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

5.3.5 บุคลากรดำเนินชีวิตอย่างมีฐานรากทางวัฒนธรรมและพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมจากกระแสโลกาภิวัตน์

##### 5.4 ผู้เรียน

5.4.1 ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ตามมาตรฐานการเรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียงของแต่ละระดับชั้นปีการศึกษา

5.4.2 ผู้เรียนปฏิบัติตนให้ดำเนินชีวิตได้อย่างสมดุลและพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านวัตถุ/เศรษฐกิจ

5.4.3 ผู้เรียนปฏิบัติตนให้ดำเนินชีวิตได้อย่างสมดุลและพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านสังคม

5.4.4 ผู้เรียนปฏิบัติตนให้ดำเนินชีวิตได้อย่างสมดุลและพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านสิ่งแวดล้อม

5.4.5 ผู้เรียนปฏิบัติตนให้ดำเนินชีวิตได้อย่างสมดุลและพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านวัฒนธรรม

สรุปได้ว่า การวัดและประเมินผลการศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย คือ 1) ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา 2) ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน 3) ด้านการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน 4) ด้านการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา และ 5) ด้านผลลัพธ์/ภาพความสำเร็จ

สำหรับการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่สถานศึกษา จากบทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary) เป็นการสังเคราะห์งานวิจัย 3 เรื่อง ที่ได้ดำเนินการศึกษาวิจัยการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในสถานศึกษา ดังนี้

การวิจัยเรื่อง การถอดบทเรียนและวิเคราะห์อัตลักษณ์ศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา (ศาลินา บุญเกื้อ และนันทกาญจน์ ชินประห์ชัย, 2557) มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษากระบวนการในการพัฒนาสถานศึกษาพอเพียงสู่ศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา
2. ศึกษาแนวคิด แนวปฏิบัติ หรือรูปแบบการพัฒนาสู่ความสำเร็จ และปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา
3. วิเคราะห์อัตลักษณ์ของศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา การวิจัยนี้เป็นการวิจัยกรณีศึกษาศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา ที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice Cases) และมีหลากหลายทางภูมิสังคมและบริบทในทุกภูมิภาค จำนวน 9

ศูนย์การเรียนรู้ โดยเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลการวิจัย สำหรับบทเรียนการปฏิบัติที่น่าสนใจ ประกอบด้วย เส้นทางการพัฒนาสถานศึกษาพอเพียง และศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา

การวิจัยเรื่อง การศึกษาภาพความสำเร็จของการจัดการศึกษา ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (นันทกาญจน์ ชินประหัชฐ์ และศาลินา บุญเกื้อ, 2558) การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา 1) ผลการดำเนินการตามกระบวนการขับเคลื่อนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่สถานศึกษา 2) ความสำเร็จของการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และ 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จโรงเรียนที่มีการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย สถานศึกษา 4 ประเภท คือ 1) ศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา (ศร.) 2) สถานศึกษาพอเพียงที่มีผลงานการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice: BP) 3) สถานศึกษาพอเพียง (สพ.) และ 4) สถานศึกษาทั่วไป โดยมีแหล่งผู้ให้ข้อมูลประกอบไปด้วย ผู้บริหาร ครู นักเรียนและชุมชนของโรงเรียน ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้นำชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ปกครอง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติเชิงบรรยาย การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบ Enter และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise) ผลการวิจัย 1) ผลการดำเนินการตามกระบวนการขับเคลื่อนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่สถานศึกษาจำแนกตามประเภทของโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัย 5 ด้าน ได้แก่ 1.1) ด้านการบริหารจัดการ 1.2) ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน 1.3) ด้านกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน 1.4) ด้านกิจกรรมพัฒนาบุคลากร 1.5) ด้านการสร้างเครือข่ายชะงายผล 2) ระดับความสำเร็จของการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของโรงเรียนที่มีการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ได้แก่ 2.1) คุณภาพผู้เรียน 2.2) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน 2.3) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในชุมชน 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียนที่มีการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ได้แก่ 3.1) ด้านคุณภาพผู้เรียน 3.2) ด้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน 3.3) ด้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในชุมชน

และข้อเสนอแนะผลการวิจัยในการศึกษาภาพความสำเร็จของการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีข้อค้นพบในกระบวนการ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) กระทรวงศึกษาธิการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรจัดทำเป็นนโยบายในการขับเคลื่อนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา ไปยังสถานศึกษาทุกแห่งทั่วประเทศ เพราะผลการวิจัยดังกล่าวเป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับนโยบายสำคัญของกระทรวงศึกษาทั้งสิ้น 2) บุคลากรทางการศึกษา โดยเฉพาะผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ทั้งระดับกระทรวง ระดับเขตพื้นที่ และระดับสถานศึกษา ควรให้การส่งเสริม สนับสนุนกระบวนการและปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา ในสถานศึกษาในสังกัดของตนเอง 3) การวิจัยเรื่อง การพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายในการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (ศาลินา บุญเกื้อ และนันทกาญจน์ ชินประพัทธ์, 2557) มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นข้อเสนอที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์จากการขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงลงสู่สถานศึกษาที่มีแนวทางการปฏิบัติอย่างแท้จริง และมีภาพความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับตัวผู้เรียนจริง โดยได้นำเสนอเป็นข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทุกภาคส่วน ตั้งแต่กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงาน หน่วยงาน กรม กองเขตพื้นที่การศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับ ได้นำไปเป็นแนวทางส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลผลิตคือ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา สมรรถนะสำคัญ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่มีความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน โดยสรุปให้หน่วยงานทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของชาติ น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้เป็นวิถีชีวิตรวมถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย เช่น สำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษา ข้อเสนอแนะ

1) ครูและบุคลากรทางการศึกษาควรมีการพัฒนาตนเองตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อสร้างองค์ความรู้ มีความเข้าใจในศาสตร์พระราชฯ ได้แก่ หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หลักการทรงงาน และน้อมนำมาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้ให้แก่ นักเรียน ประยุกต์ใช้ในวิชาชีพ และวิถีชีวิตของตนเองในทุกมิติ เป็นผู้ปฏิบัติตนเป็นต้นแบบ และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์อันเป็นสำคัญ 2) ควรพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรอื่น ๆ ได้อย่างถูกต้อง ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ เป็นครูที่มี

จิตวิญญาณของความเป็นครู ตั้งใจจัดการเรียนการสอนให้นักเรียน และร่วมขับเคลื่อนการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอย่างยั่งยืน เป็นต้น

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา ทำให้ได้แนวทางในการบริหารสถานศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ตลอดจนการขับเคลื่อนแนวคิดสู่สถานศึกษา และสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนตรงกันระหว่างทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง และได้องค์ความรู้ในการขยายผลการขับเคลื่อนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนต่อไป

## แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ตามความเชื่อของ John C. Maxwell ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำที่ได้รับการยอมรับระดับนานาชาติ ที่ว่า ทุกสิ่งทุกอย่างล้วนรุ่งเรืองและล้มเหลวได้จากการมีภาวะผู้นำ (John C. Maxwell, 2012, p. 1)

หมายความว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลุ่ม ทีม หรือองค์กร สะท้อนจากความสามารถของผู้นำ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสำเร็จขององค์กร ด้วยเหตุนี้การศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำจึงเป็นเรื่องสำคัญต่อการทำความเข้าใจเรื่องของภาวะผู้นำและนำไปประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1. ความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการทางด้านภาวะผู้นำ มีความคิดเห็นที่แตกต่างกับนิยามหรือความหมายของภาวะผู้นำ ทั้งนี้สาเหตุที่นักวิชาการมีความเห็นแตกต่างกันเป็นเพราะภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อนที่เกี่ยวข้องกับ “ผู้นำ” “ผู้ตาม” และ “สถานการณ์” โดยนักวิชาการ นักวิจัยบางกลุ่มได้มุ่งความสนใจไปที่เรื่องของบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ หรือพฤติกรรมของผู้นำ ขณะที่บางกลุ่มก็ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ในขณะที่บางส่วนศึกษาองค์ประกอบปัจจัยของสถานการณ์ที่มีผลกระทบหรือมีอิทธิพลต่อวิถีที่ผู้นำปฏิบัติ นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการบางส่วนได้ขยายมุมมองในภายหลังว่า ไม่มีอะไรที่เป็นภาวะผู้นำ โดยให้ข้อโต้แย้งว่าความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรบ่อยครั้งถูกเข้าใจผิดหรือเข้าใจไม่ถูกต้องว่าเกิดขึ้นเพราะผู้นำ แต่สถานการณ์ต่างหากที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรมากกว่าตัวบุคคล

รวมถึงผู้นำด้วย ดังนั้น วิธีการที่ดีที่สุดเพื่อเริ่มทำความเข้าใจเกี่ยวกับความซับซ้อนของภาวะผู้นำก็คือ การพิจารณาว่านักวิชาการทางด้าน “ภาวะผู้นำ” ได้ให้นิยามของคำว่า “ภาวะผู้นำ” ไว้อย่างไรบ้าง (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557, หน้า 9) โดยมีนักวิชาการหรือนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ ดังต่อไปนี้

วิเชียร วิทยอุดม (2550, หน้า 1) ได้กล่าวถึง ความหมายของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ตำแหน่งของผู้นำ หน้าที่ของผู้นำ หรือการชี้นำของผู้นำและความสามารถในการนำของผู้นำ สอดคล้องกับ สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 15) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่าจะอะไรคือความสำคัญ ให้ภาพความเป็นจริงขององค์การแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก เช่นเดียวกับ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, หน้า 39) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ วิทยากร เชียงกุล (2553, หน้า 13) ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการสร้างความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เพื่อทำให้เกิดการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นสำหรับทุกคน ในทำนองเดียวกัน เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์ และคณะ (2554, หน้า 24) ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคล ที่พยายามสร้างระบบหรือรูปแบบที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือผู้ตาม ด้วยการชี้นำ กระตุ้นหรือผลักดันให้บุคคลอื่นหรือผู้ตามนั้น มีความเต็มใจและพร้อมที่จะกระทำการใด ๆ ที่ก่อให้เกิดทัศนคติ พฤติกรรมและอื่น ๆ ไปในทิศทางที่ทำให้จุดมุ่งหมายของตน ของกลุ่มหรือขององค์กร ประสบความสำเร็จ ส่วน ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 285) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการใช้ศิลปะ อิทธิพล อำนาจหน้าที่และพลังอำนาจที่มีอยู่ เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลดำเนินงานในหน้าที่รับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557, หน้า 13) ภาวะผู้นำ คือ การโน้มน้าวและจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการขององค์การ เช่นเดียวกับ วิเชียร วิทยอุดม (2558, หน้า 2) ภาวะผู้นำ คือ ผู้นำที่มีอิทธิพลในกลุ่มหรือในองค์การช่วยในการสร้างเป้าหมายและนำผู้ตามไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ บุษยา วีรกุล (2558, หน้า 8) ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการหรือความสามารถของบุคคล ในการใช้อำนาจหรืออิทธิพลที่ทำให้ผู้อื่นยอมรับในค่านิยม



หรือวัตถุประสงค์ที่บุคคลนั้นชี้แนะ และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือความสำเร็จได้ตามต้องการและ ฌีรดา เวชญาลักษณ์ (2560, หน้า 5) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของผู้มีอิทธิพลในการชักนำ การโน้มน้าวใจ การจูงใจ การสร้างความเชื่อมั่น การสร้างแรงบันดาลใจ ให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ให้ความร่วมมือในกิจกรรมจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยผู้ได้จากประสิทธิภาพประสิทธิผลของงาน เป็นความสามารถของบุคคลในการใช้อิทธิพล สามารถจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่ม ปฏิบัติตามความคิดเห็นและความต้องการของตนเองด้วยความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การตามที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ มีนักการศึกษาจากต่างประเทศได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้ Chemers (2003, p. 6) ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อสังคม ในการเป็นผู้นำที่มีความสามารถและความพยายามให้สมาชิกในกลุ่มยอมรับปฏิบัติตามเพื่อบรรลุผลงานตามเป้าหมายของกลุ่ม สอดคล้องกับ Hogg, Martin, & Weeden (2003, pp. 19–20) ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการจัดการของกลุ่มให้บรรลุตามเป้าหมาย เช่นเดียวกับ Bratton, Grint & Nelson (2005, p. 24) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ตัวแทนชักจูงหรือจูงใจ ผู้ตามให้ประพฤติปฏิบัติในแนวทางที่ตนพึงปรารถนา รวมทั้ง Sae (2005, p. 160) ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่มีการใช้อิทธิพล ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ส่วน Daft (2008, p. 4; 2011, p. 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ อิทธิพลของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้ซึ่งตั้งใจที่จะเห็นการเปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงจุดมุ่งหมายที่มีร่วมกันของทุกฝ่าย เช่นเดียวกับ Ferrell, Fraedrich & Ferrell (2008, p. 131) ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการบุคคลที่มีอิทธิพลต่อสังคม ในการเป็นผู้นำที่มีความสามารถและความพยายามให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตามเพื่อบรรลุผลงานตามเป้าหมายของกลุ่ม และ Hughes, Ginnett & Curphy (2009, p. 8) ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการชักจูงกลุ่มภายใต้การให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ สอดคล้องกับ Yukl (2010, p. 21) ภาวะผู้นำ คือ อิทธิพลของผู้นำที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การโดยกระบวนการบุคคลที่มีอิทธิพลต่อสังคม ในการเป็นผู้นำที่มีความสามารถและความพยายามให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตามเพื่อบรรลุผลงานตามเป้าหมายของกลุ่ม ขณะที่ Achua & Lussier (2013, p. 6) ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการโน้มน้าวใจและจูงใจของทั้งผู้นำ และผู้ตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การผ่าน

การเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับ Northhouse (2013, pp. 2-3) ได้กล่าวถึงนิยามของภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการที่บุคคลโน้มน้าวใจกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

จากความหมายของภาวะผู้นำที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของบุคคลที่ใช้บทบาทของความเป็นผู้นำ หรือกระบวนการในการใช้ความพยายามด้วยวาจาและการสื่อสารความคิดให้เกิดการเห็นคล้อยตาม เพื่อให้ได้การยอมรับและมีการโน้มน้าวใจ และจูงใจผู้ตาม ให้ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสะท้อนถึงจุดมุ่งหมายที่มีร่วมกันของทุกฝ่าย เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การตามที่กำหนดไว้ร่วมกัน

## 2. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

สุภาพร ชุมวรรฐายี (2555, หน้า 10) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมหรือกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาในระดับต้นมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และจูงใจหรือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

Nahavandi (2000, pp. 6-7, อ้างถึงใน วิเชียร วิทย์อุดม, 2558, หน้า 14) ได้สรุปว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะประกอบด้วย 3 ส่วนที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. ความสำเร็จของเป้าหมาย รวมทั้งเป้าหมายทางการเงิน ปริมาณผลผลิต หรือบริการและความต้องการของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น
2. มีกระบวนการภายในองค์การที่เรียบง่าย รวมทั้งความสามัคคีของกลุ่ม ความพึงพอใจของผู้ตาม และการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ
3. ปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งหมายถึง ความสามารถของกลุ่มที่เปลี่ยนแปลงและรวมถึงความสำเร็จด้วย

Hodgetts & Hegar (2005, อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557, หน้า 13) ได้ระบุถึงกฎพื้นฐานของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1. กล้าตัดสินใจ
2. ไม่สัญญาในสิ่งที่ตนเองทำไม่ได้
3. ชมลูกน้องต่อหน้าคนอื่น แต่ตำหนิในสิ่งที่เขาทำไม่ถูกต้อง

ในที่ลับ

4. เมื่อเป็นไปได้ ให้เลื่อนตำแหน่งพนักงานจากภายในองค์การก่อนเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน

Mills (2005, อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557, หน้า 13) ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ มีความสำคัญต่อการเอาการตัดสินใจไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ

สรุปได้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมหรือกระบวนการของความเป็นผู้นำที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จ ภายใต้กฎพื้นฐานของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) การสร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้คิดและแสดงออกในการปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรมเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การเป็นสำคัญ 2) การบริหารองค์การให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์การ ซึ่งการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสมและถูกเวลาจะทำให้องค์การขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ 3) การโน้มน้าวบุคคลากรหรือกลุ่มในองค์การให้ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ 4) ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญต่อการพัฒนาความเป็นผู้นำขององค์การ และ 5) ทักษะความเป็นผู้นำ สามารถช่วยองค์การต่อการบรรลุเป้าหมายและนำองค์การไปสู่ความสำเร็จได้

### 3. คุณลักษณะของภาวะผู้นำ

Stogdill (1948, pp. 35-71, อ้างถึงใน วิเชียร วิทย์อุดม, 2558, หน้า 21-24) กล่าวว่า คุณลักษณะเฉพาะที่สำคัญต่อการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ

1. ความเชื่อมั่นในตัวเอง คือ ระดับความเชื่อมั่นในการตัดสินใจความคิดสถานภาพของคนนั้น ผู้นำที่มีเอกลักษณ์และความเชื่อมั่น จะทำให้ดูมีความแตกต่างไปจากผู้ตาม และทำให้ดูมีความน่าเชื่อถือและเป็นการผูกมัดระหว่างผู้ตามและผู้นำในการปฏิบัติงาน

2. ความซื่อสัตย์ คือ การไม่หลอกลวงและการพูดแต่ความจริง ยึดหลักคุณธรรม หมายถึง ความเป็นหนึ่งเดียวและมีความมั่นคง ผู้นำต้องการความเคารพนับถือและความจงรักภักดี ซึ่งความซื่อสัตย์เป็นสิ่งที่สำคัญมากในการเป็นผู้นำ และการที่เราจะตัดสินใจเชื่อใคร เราก็ต้องดูว่า ผู้นั้นมีความน่าเชื่อถือขนาดไหน และเราก็ต้องเชื่อในคุณธรรมของผู้นำคนนั้นด้วย

3. แรงผลักดัน-การจูงใจ คือ แรงกระตุ้นซึ่งทำให้เรื่องความพยายามในตัวแบบของผู้นำ ผู้นำที่มีแรงผลักดันจะประสบความสำเร็จ มีพลัง การยืนหยัด และการบรรลุเป้าหมายได้ ทำให้ผู้นำจะต้องมีภาระในการรับผิดชอบงานใหม่ ๆ เสมอ และ

การควบคุมงานเพื่อให้สำเร็จ แรงผลักดันที่เข้มแข็งจึงเป็นพลังอย่างสูงที่จะทำให้เกิดการแข่งขันและจัดการงานได้ผลดี

Kouzes & Posner (2005, pp. 13–22, อ้างถึงใน วิทยากร เชียงกุล, 2553, หน้า 73–75) ได้กล่าวถึง แนวปฏิบัติของผู้นำที่เป็นแบบอย่าง 5 หัวข้อ คือ

1. เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ (Model the way) ผู้นำเข้าใจวิสัยทัศน์และค่านิยมต่าง ๆ อย่างถ่องแท้ รู้วิธีปฏิบัติต่อผู้คน วิธีการที่จะไปสู่เป้าหมายที่สุดอย่างสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์การ และทำตนให้เป็นตัวอย่างให้ผู้อื่น
2. ก่อให้แรงบันดาลใจในวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspire a Shared Vision) สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์แสดงออกถึงความกระตือรือร้นและเชื่อในผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น สร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นรู้สึกเหมือนตนและมองเห็นความเป็นไปได้อันน่าตื่นเต้นของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
3. บุกเบิกและท้าทายกระบวนการ (Challenge the Process) ไม่ยึดติดกับสถานการณ์ปัจจุบัน รับฟังความคิดดี ๆ ของคนอื่น หาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อที่จะปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น และพร้อมที่จะยอมรับความเสี่ยงจากการล้มเหลว เปิดใจกว้างที่จะเรียนรู้ทั้งจากความสำเร็จและความผิดหวัง
4. ให้อำนาจในการดำเนินการแก่ผู้อื่น ช่วยให้คนอื่น ๆ ลงมือทำงานได้ดี (Enable Other to act) ด้วยการสร้างความนับถือร่วมกันในหมู่สมาชิกองค์กร ทำให้ทุกคนรู้สึกว่าตนมีความผูกพัน ความสามารถและมีอำนาจ และมีความผูกพันที่จะทำงานอย่างเต็มที่ ทำให้เกิดการร่วมมือและการทำงานเป็นทีมที่ดี
5. ให้กำลังใจกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรมีความพากเพียรพยายามในงานที่พวกเขาทำ (Encourage the Heart) แสดงความเอาใจใส่ ห่วงใยอย่างเปิดเผยจริงใจ สร้างให้คนเกิดความรักและอารมณ์ความรู้สึกที่ดี ยกย่องผลงานการมีส่วนร่วมของผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นรู้สึกปลื้มและมีกำลังใจในการทำงานมากขึ้น

และเพื่อให้บรรลุแนวปฏิบัติทั้ง 5 หัวข้อของผู้นำที่เป็นแบบอย่าง ผู้เขียนได้เสนอว่าผู้นำต้องมีพันธกิจสำหรับนำไปใช้เป็นแผนปฏิบัติการรวม 10 ประการ คือ

1. กำหนดค่านิยมของตนเองให้ชัดเจน โดยค้นหาเสียงเรียกร้องภายในของตัวเองและยืนยันอุดมคติร่วมกับคนอื่น ๆ
2. ทำตัวเป็นแบบอย่าง โดยการลงมือทำให้สอดคล้องกับค่านิยมร่วมกันกับคนในองค์กร

3. ทำให้เกิดวิสัยทัศน์ในอนาคต โดยการจินตนาการถึงความเป็นไปได้ที่น่าสนใจและทำให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้นกว่าเดิม
4. สร้างแรงบันดาลใจคนอื่นให้เข้ามามีส่วนร่วมคิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน
5. แสวงหาโอกาสใหม่ ๆ โดยการกล้าริเริ่มและแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ที่จะปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
6. ทดลองและกล้าเสี่ยง โดยการสร้างชัยชนะเล็ก ๆ ไปตามลำดับ และเรียนรู้จากประสบการณ์
7. พัฒนาความร่วมมือโดยการสร้างความเชื่อถือไว้วางใจ และอำนวยความสะดวกในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี
8. ช่วยทำให้คนอื่นเข้มแข็ง โดยการแบ่งปันอำนาจในการตัดสินใจให้พวกเขา และช่วยให้เขาพัฒนาความสามารถ
9. ยอมรับผลงานของผู้อื่น โดยการยกย่องจุดแข็งของแต่ละคน
10. เฉลิมฉลองค่านิยมและชัยชนะ สร้างให้คนมีปรีดีของความรู้สึกร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะตัวที่สำคัญของผู้นำที่มีประสิทธิผลที่ช่วยกระตุ้นการแสดงทางพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรและมีความสามารถในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ คือ ความเชื่อมั่นในตัวเอง ความซื่อสัตย์ และแรงผลักดัน-การจูงใจ โดยมีแนวปฏิบัติของผู้นำที่เป็นแบบอย่างประกอบด้วย เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ ก่อให้แรงบันดาลใจในวิสัยทัศน์ร่วมกัน บุกเบิกและท้าทายกระบวนการ ให้อำนาจในการดำเนินการแก่ผู้อื่นช่วยให้คนอื่น ๆ ลงมือทำงานได้ดี ให้กำลังใจกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรมีความพากเพียรพยายามในงานที่พวกเขาทำ ทั้งนี้ผู้นำต้องมีพันธกิจสำหรับนำไปใช้เป็นแผนปฏิบัติการ ได้แก่ ทำตัวเป็นแบบอย่าง ทำให้เกิดวิสัยทัศน์ในอนาคต สร้างแรงบันดาลใจคนอื่นให้เข้ามามีส่วนร่วมคิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน และสร้างขวัญกำลังใจยกย่องบุคลากรที่ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มหรือองค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

#### 4. องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

พิชิต เทพวรรณ (2555, หน้า 98) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำว่า มีองค์ประกอบหลักอยู่ 3 ประการ คือ ประการแรก สถานการณ์ เช่น งาน ทรัพยากร โครงสร้าง และกฎระเบียบทางสังคม ลักษณะทางกายภาพและขนาดความหนาแน่น ประการที่สอง ผู้นำ เช่น ความชอบธรรม ความสามารถ การจูงใจ และประการที่สาม ผู้ตาม เช่น ความคาดหวัง ลักษณะทางบุคลิกภาพและการจูงใจ

Pierce & Gardner (2001, อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557, หน้า 24-25) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งต้องพึ่งพาอาศัยกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายของทั้ง 2 ฝ่าย โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ ผู้นำ (Leader) ผู้ตาม (Follower) สถานการณ์ (Situation) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Consequences) ซึ่งองค์ประกอบแต่ละด้านมีปฏิสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบด้านอื่น ๆ ดังนี้

1. ผู้นำ (Leader) คือ บุคคลที่มีหน้าที่ในการดูแลกิจกรรมของบุคคลอื่น หรือเปรียบเสมือนผู้ควบคุมวงดนตรีให้บรรเลงได้อย่างไพเราะและถูกต้องตามตัวโน้ต ผู้นำต้องให้ในสิ่งที่กลุ่มต้องการ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการในการทำงาน และการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มและองค์การ

2. ผู้ตาม (Follower) ความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องในมุมมองที่ว่า ผู้ตาม ไม่ได้มีบทบาท หรือความสำคัญในกระบวนการของการเป็นผู้นำ ทั้งนี้เพราะผู้ตามเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดในกระบวนการเรื่องภาวะผู้นำ เพราะการเป็นผู้นำไม่สามารถเกิดขึ้นได้ปราศจากผู้ตาม นอกจากนี้พฤติกรรมของผู้ตามเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมของผู้นำ อีกด้วย เช่น ผู้ตามที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง เป็นสาเหตุที่ทำให้ผู้นำมีความเอาใจใส่ในการปฏิบัติต่อพวกเขามากขึ้นและบทบาทการสั่งการของผู้นำก็จะลดน้อยลงด้วย ในขณะที่ผู้ตามที่มีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำเป็นสาเหตุให้ผู้นำมีความเอาใจใส่ในการปฏิบัติต่อพวกเขาบ่อยลง และบทบาทการสั่งการหรือการควบคุมของผู้นำก็จะเพิ่มมากขึ้นด้วย

3. สถานการณ์ (Situation) คือ สภาพแวดล้อมที่อยู่รายรอบผู้นำและผู้ตาม สถานการณ์กำหนดความต้องการของกลุ่มและสมาชิก ซึ่งแต่ละสถานการณ์จะมีความแตกต่างกัน ถ้าพิจารณาสถานการณ์ในประเด็นของภาระงานหรือสภาพแวดล้อมของงานที่กลุ่มเผชิญหน้า สิ่งที่ต้องพิจารณา คือ ภาระงานนั้นเป็นแบบมีโครงสร้างหรือไม่มีโครงสร้าง เป้าหมายของกลุ่มมีความชัดเจนหรือคลุมเครือ มีข้อเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย

อย่างไรกับเป้าหมายเหล่านั้น มุ่งมั่นความรู้จะบางอย่างที่สามารถแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้ ภาระงานท้าทาย หรือยุ่งยาก หรือทำให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่ สภาพแวดล้อมในการทำงานซับซ้อนหรือปกติ คงที่หรือไม่คงที่ ปัจจัยที่มาจากคำถามมากมายเหล่านี้จะสร้างบริบทที่แตกต่างกัน และแต่ละปัจจัยมีความต้องการจากผู้นำและผู้ตามที่แตกต่างกัน

4. กระบวนการ (Process) กระบวนการของภาวะผู้นำมีความแตกต่างและถูกแยกออกจากผู้นำ กระบวนการมีความซับซ้อน แสดงถึงความมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันและเป็นสิ่งดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง กระบวนการแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้นำให้ทรัพยากรที่มีความจำเป็นเพื่อสนับสนุนความต้องการของกลุ่ม ในขณะที่กลุ่มมอบความเคารพ การเชื่อฟัง และการยอมรับแก่ผู้นำ ถ้าพิจารณาขอบเขตของการเป็นผู้นำในแง่ของการบริหารอำนาจ ส่วนสำคัญอีกประการหนึ่งของกระบวนการทางการเป็นผู้นำ คือ การยอมจำนนต่ออำนาจของผู้ตามและการใช้อำนาจของผู้นำเหนือผู้ตาม อย่างไรก็ตามกระบวนการในการชักจูงหรือมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นไม่สามารถพิจารณาได้เพียงมิติเดียวเท่านั้น เพราะในความเป็นจริงการชักจูงหรือมีอิทธิพลสามารถทำได้ทั้ง 2 ฝ่าย ทั้งจากฝ่ายผู้นำและผู้ตาม และจากบริบทหรือสถานการณ์ ที่มีต่อผู้นำหรือผู้ตาม หรือจากผู้นำและผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อบริบทหรือสถานการณ์ก็ได้

5. ผลลัพธ์ (Consequences) ปริมาณผลลัพธ์ของกระบวนการภาวะผู้นำค่อยพัฒนาขึ้นระหว่างผู้นำ ผู้ตาม หรือสถานการณ์ในระดับกลุ่ม ผลลัพธ์ที่สำคัญมี 2 ประการ ได้แก่ ความต้องการในการดูแลและสนับสนุนกลุ่มได้รับการตอบสนองมากน้อยแค่ไหน เช่น สมาชิกในกลุ่มมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันหรือไม่ สมาชิกได้มีการแบ่งปันค่านิยมและบรรทัดฐานระหว่างกันหรือไม่ และสมาชิกได้มีการพัฒนาความสัมพันธ์ในการทำงานหรือไม่ และสมาชิกมีพัฒนาการความสัมพันธ์ในการทำงานหรือไม่ และความต้องการของงานสามารถบรรลุได้หรือไม่ นอกจากนี้ยังมีผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการทางการเป็นผู้นำสำหรับบุคคลอีกมากมาย เช่น การมีส่วนร่วม การจูงใจ การปฏิบัติงาน ความพึงพอใจ การเข้าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ความเชื่อใจ และการคงไว้ ซึ่งการเป็นสมาชิกภายในกลุ่ม

Lussier & Achua (2004, pp. 48–50) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างพฤติกรรมที่มีจริยธรรมกับประสิทธิภาพของผู้นำ หมายความว่า ผู้นำที่ดีที่ได้รับการยอมรับจากผู้ตามและมีประสิทธิภาพในการทำงานมักจะเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมที่มีจริยธรรมด้วย

Richard L. Daft (2008, p. 5) ได้กล่าวถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้นำ (Leader) ผู้ตาม (Follower) การมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่ม (Influence) การมีความตั้งใจอันแน่วแน่ต่อเป้าหมาย (Intention) การมีความรับผิดชอบและความซื่อสัตย์ของบุคคล (Personal responsibility and integrity) มีการเปลี่ยนแปลง (Change) และการมีเป้าหมายร่วมกันของสมาชิก (Shared purpose)

Yukl (2010, pp. 58–60) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำ เพราะแรงจูงใจทำให้คนทำงานเพื่อให้ได้รางวัลที่ตนชอบ ทำให้คนมีพฤติกรรมต่าง ๆ กัน ในสถานการณ์เดียวกัน ซึ่งหมายถึง การมีแรงจูงใจในด้านความสำเร็จสูงมาก อาจมีผลทำให้ประสิทธิภาพการนำลดลง เพราะอาจเป็นผลในทางลบต่อแรงจูงใจของผู้ตาม

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่สำคัญ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) ผู้นำ (Leader) คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในกลุ่มหรือในองค์การ ช่วยในการสร้างเป้าหมายและนำผู้ตามไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยวิธีการที่มีคุณภาพ และผู้นำที่ดีที่ได้รับการยอมรับจากผู้ตามและมีประสิทธิภาพในการทำงานมักจะเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม 2) ผู้ตาม (Follower) คือ ผู้ที่ถูกโน้มน้าวใจจากผู้นำ หรือเป็นผู้ที่ยอมรับในอิทธิพลของผู้นำ ผู้ตามที่ดีจะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จในการทำงาน 3) การสื่อสาร (Communication) คือ การสื่อความหมาย ความเข้าใจ ความตกลงร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ร่วมกัน ผู้นำที่สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพต้องสามารถสร้างวิสัยทัศน์ของตน และวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน 4) สถานการณ์ (Situation) คือ สภาพแวดล้อมที่รายรอบอยู่ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งสถานการณ์จะมีความแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมของแต่ละบริบทที่แตกต่างกันด้วย และ 5) เป้าหมาย (Perpose) คือ กระบวนการในการสร้างแรงจูงใจสู่ความสำเร็จระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ร่วมกัน

## 5. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

จากงานวิจัยเรื่องภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน สามารถแบ่งทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำได้เป็น 4 ทฤษฎีหลัก (Mosley, Pietri and Megginson, 1995 และสัมมา รัตนธย์, 2553) ได้แก่ ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory) ทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral Theory) ทฤษฎีสถานการณ์ (Contingency Theory) และ



ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) (ไชยา ภาวะบุตร, 2555, หน้า 14) ดังนี้

### 5.1 ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory)

ข้อตกลงเบื้องต้นของทฤษฎีนี้กล่าวว่า ภาวะผู้นำและผลกระทบของภาวะผู้นำนั้น สามารถพิสูจน์และวัดได้อย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน การทำความเข้าใจถึงสาเหตุที่แท้จริง โดยเฉพาะภาวะผู้นำที่ทำให้ผู้นำสามารถนำได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ยังคงเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจ ทฤษฎีคุณสมบัตินี้ (Attribution Theory) เป็นทฤษฎีหนึ่งที่มีความสำคัญในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยการประเมินความรับผิดชอบและประเมินคุณภาพของบุคคล (Schermerhorn, Hunt & Osbotn, 2005; pp. 252–254) โดยได้มีการกำหนดต้นแบบภาวะผู้นำ (Leadership Prototypes) ซึ่งเป็นภาพที่บุคคลจินตนาการขึ้นในใจว่าจะอะไรทำให้บุคคลเป็นผู้นำที่ดี (Good Leader) ซึ่งเป็นต้นแบบภาวะผู้นำที่เกิดจากการผสมผสานทั้งลักษณะเฉพาะและลักษณะทั่วไปของผู้นำ ซึ่งคุณลักษณะหลักที่แต่ละสังคมต้องมี ได้แก่ ความซื่อสัตย์ (Integrity) และการรับรู้ประสิทธิภาพแห่งตน (Self-efficacy) และจากการศึกษาของ GLOBE (The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Project) ซึ่งทำใน 60 ประเทศเพื่อทดสอบความแตกต่างของต้นแบบภาวะผู้นำว่าเป็นผลมาจากความแตกต่างด้านประเทศและวัฒนธรรมของแต่ละชาติ ผลการวิเคราะห์พบว่า คุณสมบัตินี้หลักของภาวะผู้นำต้นแบบในกลุ่มประเทศต่าง ๆ ในทวีปยุโรป ยกเว้นประเทศฝรั่งเศส จะมีการตั้งใจ มีวิสัยทัศน์มุ่งผลการปฏิบัติงาน มีความเด็ดขาด มีความซื่อสัตย์ และเป็นผู้นำบูรณาการทีม ส่วนคุณสมบัตินี้ที่ชัดเจนของความเป็นภาวะผู้นำที่พบในทุกกลุ่มของประเทศในยุโรปรวมทั้งฝรั่งเศส คือ การยึดตนเองเป็นสำคัญและความประสงค์ร้าย ซึ่งเมื่อไม่นานมานี้ได้มีการศึกษาต้นแบบภาวะผู้นำในภาคธุรกิจ 2 ประเทศ คือ ญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา พบว่า ต้นแบบของภาวะผู้นำในประเทศญี่ปุ่น มีคุณสมบัตินี้ที่พบ ได้แก่ มีความรับผิดชอบ มีการศึกษาดี มีความไว้วางใจ มีสติปัญญาและวินัย ส่วนต้นแบบภาวะผู้นำในสหรัฐอเมริกา มีคุณสมบัตินี้ที่พบ ได้แก่ มีความตั้งใจแน่วแน่ มุ่งเป้าหมาย มีทักษะการพูด มีความขยันหมั่นเพียรและมีความมั่นคง (ไชยา ภาวะบุตร, 2555, หน้า 14–15)

## 5.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theory)

การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำเริ่มมีมาตั้งแต่ช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 และสิ้นสุดทศวรรษที่ 1960 เนื่องจากการศึกษาเพียงคุณลักษณะของผู้นำนั้นขาดความถูกต้องและความเชื่อถือ โดยได้นำเทคนิควิธีการทางด้านจิตวิทยา และวิธีการศึกษาแบบวิทยาศาสตร์ ได้แก่ การสังเกต การทดลอง การตั้งสมมติฐาน การรวบรวมข้อมูลและการทำวิจัยเพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับการแสดงออกของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในลักษณะต่าง ๆ โดยจะเน้นไปที่พฤติกรรมผู้นำใน 3 รูปแบบ ได้แก่ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบเสรีนิยม โดยมีกรอบความคิดว่า ผู้นำแบบเผด็จการจะมีความสามารถในการทำให้กลุ่มต่าง ๆ ดำเนินไปตามเป้าประสงค์ที่ตนเองตัดสินใจ โดยไม่คำนึงถึงผู้ปฏิบัติงานและผู้ร่วมงาน ขณะที่ผู้นำแบบประชาธิปไตย จะให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงาน แต่ผู้นำแบบเสรีนิยมจะดำเนินงานโดยพยายามแทรกแซงกิจกรรมต่าง ๆ ให้น้อยที่สุด (Pratch & Jacobowitz, 1997) โดยนักวิจัยในยุคนั้นจะเน้นไปที่การพิสูจน์ว่าผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นผู้นำที่ดีกว่าผู้นำรูปแบบอื่น แต่ผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นแนวทางของคนหนุ่มมาก การสำรวจทางสถิติต้องยืนยันความเห็นของคนหนุ่มมากเพราะฉะนั้นการวิเคราะห์ข้อมูลจึงมีลักษณะยืนยันว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นรูปแบบผู้นำที่ดีที่สุด ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาจะเน้นไปที่ การให้โอกาสการมีส่วนร่วม การสื่อสาร 2 ทาง และการให้ความสำคัญกับความรู้สึกรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนการศึกษากฎกิริยาย้อนกลับ การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย นอกจากนี้ยังศึกษาแนวทางจิตวิทยาสังคมที่จะดำรงรักษาหน้าที่และภารกิจ (Stogdill, 1989) และขอเสนอรายละเอียดการศึกษาที่สำคัญต่อพัฒนาการของทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ ดังนี้

### 5.2.1 การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโวนา (Iowa Studies)

นักวิชาการของมหาวิทยาลัยไอโวนา ได้ทำการทดลองเกี่ยวกับผลกระทบของภาวะผู้นำในช่วงปลายศตวรรษ 1930 โดยได้ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากนักศึกษาในมหาวิทยาลัย เพื่อศึกษาความชอบของสมาชิกที่มีต่อผู้นำที่แตกต่างกัน 3 ลักษณะ ได้แก่

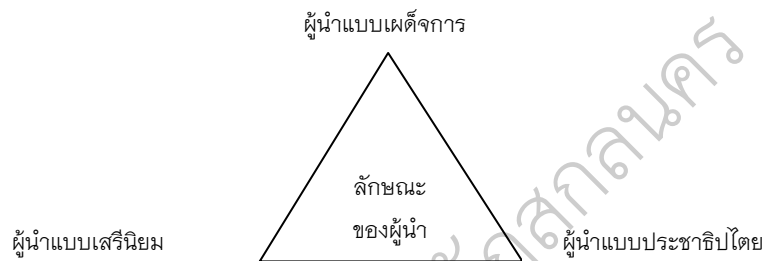
1) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) หมายถึง ผู้นำจะรวมอำนาจ การบริหารงาน โดยทำหน้าที่ตัดสินใจให้กับกลุ่ม แล้วค่อยสื่อสารแนวความคิดนั้นออกมา เพื่อให้สมาชิกนำไปปฏิบัติ

## 2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader)

หมายถึง ผู้นำจะเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของกลุ่ม โดยผู้นำจะทำหน้าที่นำเสนอความคิดและทำการตัดสินใจร่วมกับกลุ่มโดยทั้งผู้นำและกลุ่มพยายามหาแนวทางแก้ปัญหาและข้ออุปสรรคร่วมกัน

## 3) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire Leader) หมายถึง

ผู้นำจะจำกัด การปฏิสัมพันธ์ระหว่างตนกับสมาชิกในกลุ่ม โดยที่ผู้นำจะทำหน้าที่ให้ข้อมูลและความช่วยเหลือที่จำเป็นแก่สมาชิก แต่จะปล่อยให้สมาชิกตัดสินใจตามความเหมาะสม โดยผู้นำจะไม่เข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจ



ภาพประกอบ 2 การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา

ที่มา : ไชยา ภวະบุตร (2555, หน้า 16)

ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลของมหาวิทยาลัยไอโอวา

สรุปได้ว่า สมาชิกในกลุ่มจะชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่าผู้นำแบบเผด็จการ ส่วนผู้นำแบบเผด็จการและเสรีนิยมจะส่งผลให้กลุ่มมีความผูกพันระหว่างกลุ่มสูงกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย แต่ไม่ได้บ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของผู้นำแต่ละลักษณะ อย่างไรก็ตาม การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวาได้ส่งผลให้เกิดการตื่นตัวของแนวคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ (Behavior Science) และมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) ซึ่งผลักดันให้เกิดการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำในมิติต่าง ๆ ในเวลาต่อมา

### 5.2.2 การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies)

ในช่วงทศวรรษที่ 1940 และ 1950 กลุ่มนักวิจัยของ

มหาวิทยาลัยมิชิแกน ภายใต้การนำของ Rensis Likert สนใจที่จะศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำ (Leadership Style) ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกในกลุ่มหรือองค์การ

โดยมีผลการศึกษาที่น่าสนใจว่าผู้นำแต่ละคนจะแสดงลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน  
2 ลักษณะ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541; เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536 และ  
Robbins, 1996) ต่อไปนี้

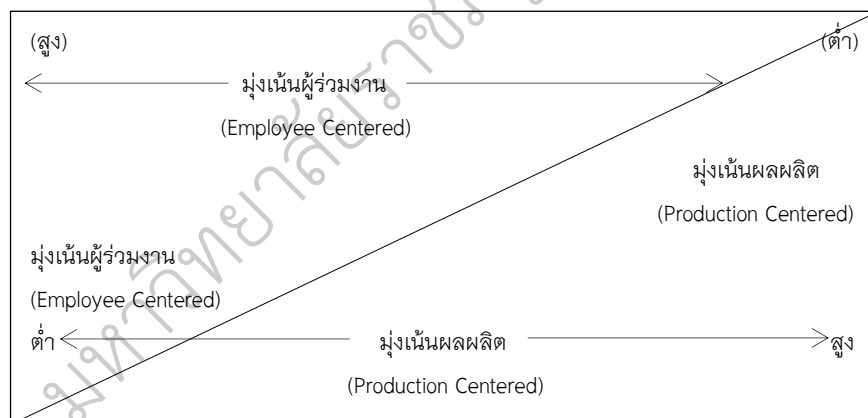
1) ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผลผลิต (Production Centered)

หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานและผลลัพธ์ โดยผู้นำจะมีพฤติกรรม  
ที่มุ่งเน้นให้สมาชิกทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ส่วนสมาชิกเป็นเพียงปัจจัยที่ทำให้งาน  
สำเร็จเท่านั้น

2) ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผู้ร่วมงาน (Employee Centered)

หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่ม  
โดยที่ผู้นำจะให้ความสนใจและเอาใจใส่กับปัญหาต่าง ๆ ทั้งในที่ทำงานและเรื่องส่วนตัว  
ที่เกิดขึ้นของสมาชิก

โดยที่ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผลผลิตและผู้ร่วมงาน  
จะมีพฤติกรรมที่แสดงออกตรงข้ามกัน ซึ่งจะสามารถแสดงได้ดังภาพประกอบข้างล่างนี้



ภาพประกอบ 3 การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

ที่มา : ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 17)

แม้ว่าการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนจะไม่ชี้ชัดว่า  
ผู้นำแบบใดจะมีประสิทธิภาพมากกว่ากัน แต่ก็เป็นการศึกษาที่สำคัญของทฤษฎีพฤติกรรม  
ผู้นำที่ได้รับความสนใจ และมีการกล่าวถึงมาจนถึงปัจจุบัน เนื่องจากเป็นการศึกษา  
ที่พิจารณาภาวะผู้นำของผู้บริหารและพยายามจัดกลุ่มพฤติกรรมโดยอาศัยหลักการวิจัย  
และการศึกษาทางวิทยาศาสตร์

### 5.2.3 การศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ (Ohio State Studies)

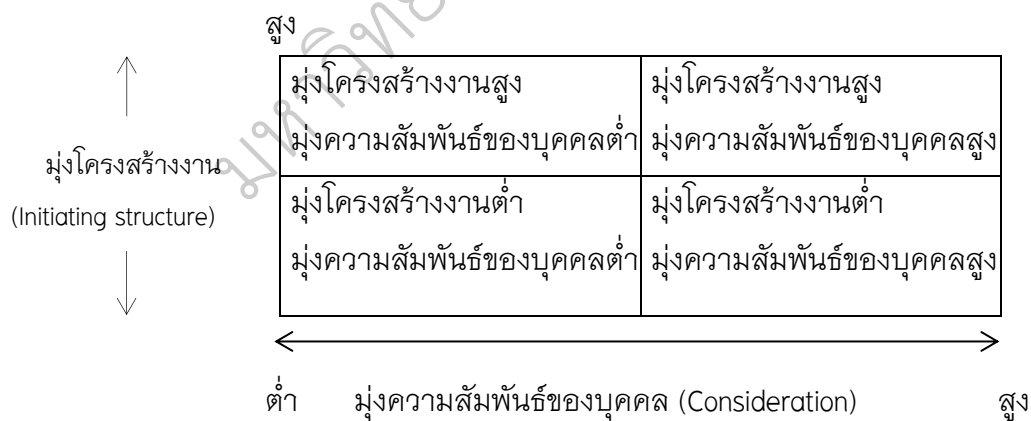
ในช่วงปลายศตวรรษที่ 1940 นักวิจัยของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ สนใจที่จะศึกษาถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยใช้แบบสอบถามความเป็นผู้นำและสามารถสรุปปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำแต่ละคนได้เป็น 2 ลักษณะ (นิพนธ์ กินาวงศ์, 2542; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541; Robbins, 1996 และ Stoner and Freeman, 1992) ดังต่อไปนี้

#### 1) ภาวะผู้นำแบบมุ่งโครงสร้างงาน (Initiating Structure)

ผู้นำจะกำหนด เป้าหมาย จัดทำแผนการและรายละเอียดในการปฏิบัติงาน แล้วชี้แนะให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตาม ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมสร้างสรรค์สูง ให้ความสำคัญกับการมอบหมายงาน และคาดหวังว่าคนงานเหล่านั้นจะปฏิบัติงานอย่างสุดฝีมือ เพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และจะเน้นถึงกำหนดเวลาที่ต้องทำให้เสร็จด้วย

#### 2) ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ของบุคคล (Consideration)

ผู้นำจะให้ความสำคัญกับตนเองกับสมาชิกในกลุ่มมีการปฏิบัติกับสมาชิกอย่างเสมอภาค และจะแสดงออกถึงความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดและความรู้สึกของสมาชิก ทำให้ความสัมพันธ์ในด้านการทำงานออกมาในรูปความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Mutual Trust) ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

ที่มา : ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 18)

จะเห็นว่า การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนและมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ จะมีความคล้ายคลึงกัน แต่การศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอมิได้แยกปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำของบุคคลอย่างเด็ดขาด แต่ผู้นำสามารถแสดงพฤติกรรมทั้งสองในอัตราส่วนต่าง ๆ ตามลักษณะของตน โดยผู้นำอาจแสดงลักษณะที่มุ่งโครงสร้างงานและความสัมพันธ์ส่วนบุคคล มุ่งโครงสร้างงานเพียงอย่างเดียว มุ่งความสัมพันธ์เพียงอย่างเดียว หรืออาจไม่สนใจเลยทั้งสองลักษณะก็เป็นได้ ซึ่งการศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ ได้รับการยอมรับและความนิยมจนถึงปัจจุบัน จากคำกล่าวที่ว่า “ผู้นำที่ดีจะต้องเก่งทั้งคนและเก่งทั้งงาน”

### 5.3 ทฤษฎีสถานการณ์ (Contingency Theory)

การศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีสถานการณ์มีขึ้นในช่วงหลังทศวรรษที่ 1960 เป็นต้นมา เกิดจากการมองเห็นปัญหาภาวะผู้นำที่มีสถานการณ์ที่แตกต่างกันทั้งในด้านการควบคุมจัดการ การคาดการณ์ และการใช้ทักษะการเป็นผู้นำ (Fiedler, 1967) ซึ่งจะต้องผสมผสานระหว่างแรงจูงใจในหมู่ผู้ปฏิบัติกับภารกิจที่ได้มอบหมาย ซึ่งผู้นำที่จะประสบผลสำเร็จต้องนำปัจจัยต่าง ๆ เช่น สภาพแวดล้อม ได้แก่ สถานการณ์ที่องค์กรเผชิญอยู่รวมทั้งภาวะที่ผู้ปฏิบัติดำรงอยู่ เช่น ความเครียดหรือความกดดัน ฉะนั้นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในสถานการณ์หนึ่ง อาจไม่สามารถประสบความสำเร็จในอีกสถานการณ์หนึ่งเพราะมีตัวแปรเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติหรือผู้ตามเข้ามาเกี่ยวข้อง ได้แก่ ความต้องการ ค่านิยม การรับรู้ และการตัดสินใจในคุณค่าต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติหรือผู้ตาม (House & Howell, 1992) ซึ่งรูปแบบของการพัฒนาภาวะผู้นำ เริ่มมีการศึกษาที่หลากหลายเพื่อเป็นการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจงหรือที่เราเรียกว่า ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingence approaches) ซึ่งประกอบด้วย รูปแบบการเป็นผู้นำของ Fiedler ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory) ของ Hersey และ Blanchard ทฤษฎี Path-Goal ของ Evans and House (Daft, 2002)

#### 5.3.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแบบจำลองเชิงสถานการณ์ของ

Fiedler

มีจุดมุ่งหมายเพื่ออธิบายถึงประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของกลุ่มขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และระดับสถานการณ์ที่ควบคุมและมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ ซึ่งแบบจำลองของ Fiedler ประกอบด้วยหลักสำคัญ

3 ประการ คือ 1) การจำแนกแบบของภาวะเป็นผู้นำ 2) การจำแนกประเภทของสถานการณ์ และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสถานการณ์ ดังนี้

1) การจำแนกแบบของภาวะเป็นผู้นำ (Identifying Leadership Style)

หลักสำคัญของการจำแนกแบบจำลองเชิง

สถานการณ์ แบ่งออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ แบบมุ่งงาน และแบบมุ่งความสัมพันธ์ โดยได้พัฒนาเครื่องมือ LPC (Least Preferred Coworker Questionnaire) ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 8 ระดับ จำนวน 18 ข้อ เพื่อใช้จำแนกแบบของภาวะผู้นำว่าเป็นแบบใด แบบสอบถามจะถามให้ผู้นำคิดถึงผู้ตามที่เคยทำงานด้วยและให้บรรยายถึงคนใดคนหนึ่ง

เขาพอใจในการทำงานด้วยน้อยที่สุด ด้วยการประเมินผู้ตามในช่อง 1-6 ในแต่ละข้อ มาตราส่วน LPC จะอยู่ระหว่าง 18-144 โดยปกติผู้นำที่มี LPC ต่ำจะได้คะแนนต่ำกว่า 58 คะแนน และผู้นำที่มี LPC สูงจะมีคะแนนตั้งแต่ 64 ขึ้นไป คะแนนของ LPC จะแบ่งแบบภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ถ้าผู้นำตอบได้คะแนน LPC ต่ำ แสดงว่า เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งงาน ประสิทธิภาพจะเห็นความสำเร็จของงาน ส่วนผู้นำที่ตอบได้คะแนน LPC สูง แสดงว่าเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์ ซึ่งประสิทธิภาพที่ตีระหว่างบุคคล

2) การจำแนกประเภทของสถานการณ์ (Defining the Situation)

ธวัช บุญยมติ (2550) ได้กล่าวถึงประเภท

ของสถานการณ์ โดยยึดหลักที่ว่า สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องใช้แบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกันด้วย ซึ่งสถานการณ์ตามแบบจำลองของ Fiedler มีองค์ประกอบ 3 ประการ ดังนี้

(1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leadership-Member Relations) หมายถึง ระดับความเชื่อมั่น ความเชื่อถือ และความเคารพนับถือผู้ตามมีต่อผู้นำ

(2) โครงสร้างงาน (Task Structure) หมายถึง ระดับความชัดเจนในการมอบหมายงานให้ผู้ตามปฏิบัติ รวมทั้งความชัดเจนในวิธีปฏิบัติงาน

(3) อำนาจตามตำแหน่ง (Position Power) หมายถึง ระดับของอำนาจตามตำแหน่งงานที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เช่น อำนาจในการว่าจ้าง อำนาจในการให้ออกจากงาน อำนาจดำเนินกรทางวินัย และอำนาจการขึ้นเงินเดือน ซึ่งแบบจำลองของ Fiedler จะประเมินจาก สถานการณ์จาก 3 ตัวแปรคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก แบ่งออกเป็น ดีกับไม่ดี โครงสร้างงานแบ่งออกเป็นชัดเจนมากกับน้อย และอำนาจตามตำแหน่ง แบ่งออกเป็นมากกับน้อย โดย Fiedler ได้ใช้องค์ประกอบทั้ง 3 ประการ ในการจำแนก สถานการณ์ออกเป็น 8 สถานการณ์ ตั้งแต่เอื้ออำนวยมาก ปานกลางและเอื้ออำนวยน้อย เช่น สถานการณ์ที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกดี โครงสร้างชัดเจนมาก และอำนาจตามตำแหน่งมากเป็นสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยมาก สถานการณ์ที่ 8 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกไม่ดี โครงสร้างงานชัดเจนน้อย และอำนาจตามตำแหน่งน้อย ซึ่งแต่ละสถานการณ์ผู้นำต้องเลือกแบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ

### 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับสถานการณ์

(Matching Leader and Situation)

นอกจากการประเมิน LPC ของผู้นำและประเมิน ปัจจัยสถานการณ์ทั้ง 3 ประการ Fiedler ได้เสนอแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่าง สถานการณ์กับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในแต่ละสถานการณ์ โดยเสนอว่า สถานการณ์ ที่ 1, 2, 3, 7 และ 8 เป็นภาวะผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิผลมากกว่าภาวะผู้นำ แบบมุ่งความสัมพันธ์ ส่วนสถานการณ์ที่ 4, 5 และ 6 เป็นภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ จะมีประสิทธิผลดีกว่าภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน

### 5.3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey &

Blanchard

Hersey & Blanchard (1969) ได้นำเสนอทฤษฎีสำคัญ และมีประโยชน์ในการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำและเป็นที่รู้จักดีคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำตาม สถานการณ์ (Situational Leadership Theory) และกำหนดแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำได้เป็น 2 แบบ คือ 1) พฤติกรรมมุ่งงาน (Task Behavior) ผู้นำใช้การสื่อสารทางเดียว โดยแจ้งให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาว่า จะทำอะไร เมื่อไหร่ ที่ไหน และอย่างไร 2) พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Behavior) ผู้นำใช้การสื่อสารแบบสองทางหรือมากกว่าพฤติกรรมใดจะ เหมาะสมกับสถานการณ์ใด พิจารณาจากความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาใน 2 ด้าน คือ



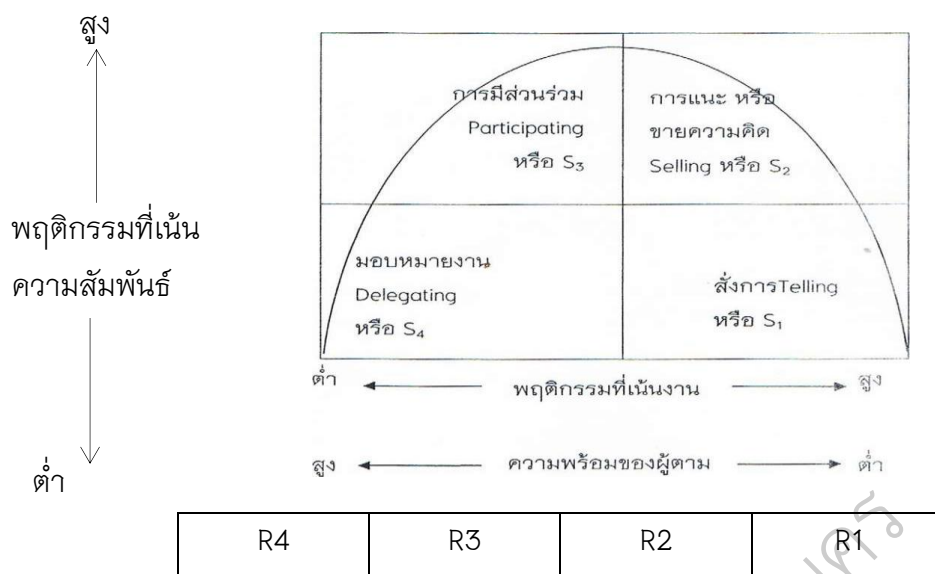
1) ด้านความสามารถ (ability) ดูจากความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับงาน  
 2) ด้านความเต็มใจ (willingness) ที่จะงานให้สำเร็จ ดูจากความเชื่อมั่น ความมีพันธะผูกพัน และแรงจูงใจที่จะทำงานนั้น ความพร้อมเหล่านี้จะแบ่งได้ 4 ระดับ ที่ต่อเนื่องกัน คือ ระดับต่ำ (R1) ระดับต่ำถึงปานกลาง (R2) ระดับปานกลางถึงสูง (R3) และระดับสูง (R4) (ภารดี อนันต์นาวิ, 2552; วิโรจน์ สารรัตน์, 2553 และสุนทร โคตรบรรเทา, 2551) ได้แก่

1) ผู้นำ (Leader) มีแบบภาวะผู้นำ 4 แบบ คือ

1) แบบสั่งการ (Telling หรือ S<sub>1</sub>) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่จะบอกผู้ปฏิบัติงานว่าจะต้องทำอะไร ทำอย่างไร บอกรายละเอียดต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ผู้นำจะมุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ 2) แบบการแนะนำหรือขายความคิด (Selling หรือ S<sub>2</sub>) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่จะแนะนำว่าจะปฏิบัติงานอย่างไร เพื่อให้ได้งานตามที่ผู้นำต้องการ ผู้นำจะมุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูง 3) แบบการมีส่วนร่วม (Participating หรือ S<sub>3</sub>) พฤติกรรมของผู้นำที่จะทำงานร่วมกัน ขอความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็น ผู้นำจะมุ่งสัมพันธ์สูงและมุ่งงานต่ำ 4) แบบมอบหมายงาน (Delegating หรือ S<sub>4</sub>) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่จะมอบ อำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดในการที่จะตัดสินใจต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ผู้นำจะมุ่งสัมพันธ์และมุ่งงานต่ำ

2) ผู้ตาม (Follower) จะมีความพร้อมของผู้ตามอยู่

4 แบบ คือ 1) แบบของผู้ตามที่ไม่มีความสามารถเพียงพอ ไม่เต็มใจในการทำงาน และไม่มั่นใจในการทำงาน หรือ (R1) 2) แบบของผู้ตามที่ไม่มีความสามารถเพียงพอ แต่เต็มใจในการทำงาน มีความรับผิดชอบ มีความมั่นใจแต่ขาดความชำนาญ และมีแรงจูงใจ หรือ (R2) 3) แบบของผู้ตามที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจในการทำงานตามที่ผู้นำต้องการ ความไม่เต็มใจของเขาอาจมาจากความไม่มั่นใจหรืออาจมาจากการขาดความไม่มั่นคง หรือ (R3) 4) แบบของผู้ตามที่มีความสามารถเพียงพอ มีความเต็มใจในการปฏิบัติงาน รับผิดชอบต่องานและมีแรงจูงใจในการทำงาน หรือ (R4) แสดงเป็นรูปภาพความสอดคล้องของแบบผู้นำ (Leader Style) และวุฒิภาวะของผู้ตาม (Follower Maturity) ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 5 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard  
ที่มา : Hellrigel, Jackson, & Slocum (2010)

หัวใจของทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard อยู่ที่การเลือกแบบของผู้นำที่สอดคล้องกับระดับความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา มี 4 ระดับ ได้แก่

1) ความพร้อมระดับต่ำ (Low Readiness Level) ผู้นำแบบสั่งงาน จะเหมาะกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพร้อมในระดับต่ำ คือ มีความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์น้อย ขาดความมั่นใจหรือไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน ผู้บริหารต้องสั่งงานอย่างชัดเจนที่สุดว่าจะให้ทำอะไร เมื่อไหร่ ด้วยวิธีไหน

2) ความพร้อมระดับปานกลาง (Moderate Readiness Level) ผู้นำแบบขายงานจะเหมาะกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพร้อมระดับกลาง คือ ขาดความรู้ และประสบการณ์ในงาน แต่แสดงออกซึ่งความมั่นใจและเต็มใจจะเรียนรู้และทำงาน ผู้บริหารจะต้องชี้แจงพร้อมเปิดโอกาสให้ซักถามทำความเข้าใจในงาน ไม่เพียงแต่สั่งการเพียงอย่างเดียว

3) ความพร้อมระดับปานกลาง-สูง (Moderate to High Readiness Level) ผู้นำแบบร่วมงานเหมาะกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพร้อมระดับนี้ คือ มีการศึกษา มีประสบการณ์และทักษะในการทำงาน หากแต่ขาดความมั่นใจในความสามารถ

หรือขาดความเต็มใจที่จะทำงาน ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ร่วมคิดร่วมทำโดยผู้บริหารคอยแนะให้คำปรึกษาและช่วยเหลือ

4) ความพร้อมระดับสูง (High Readiness Level) ผู้นำแบบมอบหมายงาน เหมาะกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพร้อมสูง คือ มีการศึกษา ทักษะและประสบการณ์สูงและเต็มใจที่จะรับผิดชอบ ผู้บริหารควรจะมอบหมายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและทำงานให้อย่างเต็มที่ โดยเพียงแต่กำหนดเป้าหมายให้เท่านั้น

#### 5.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory)

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปหรือที่นิยมเรียกกันว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาจากรากศัพท์ภาษาอังกฤษ ที่ว่า “Transformational Leadership” ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของคำดังกล่าวไว้ ดังนี้

Burns (1978) ได้อธิบายคำว่า “ผู้นำเชิงปฏิรูป” ว่าเปรียบเสมือนกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามต่างยกย่องซึ่งกันและกัน เพื่อยกระดับคุณธรรม และการจูงใจให้สูงขึ้น ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีการแสวงหาทางยกระดับจิตสำนึกของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการจูงใจให้เกิดความสนใจและอุดมการณ์ ตลอดจนค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ความเป็นอิสระ เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และให้ความสำคัญกับมนุษยชาติขึ้นอยู่กับการกระทำ เช่น ความดีและความเลว ความริษยา ความโลภ หรือความเกลียด

ในขณะที่ Bass (1990) ได้ให้ความหมายว่า เป็นผู้นำที่มีผลกระทบต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความไว้วางใจ การยกย่องชมเชย ความจงรักภักดี และให้ความนับถือในตัวผู้นำ ผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดังนี้ 1) ทำให้พวกเขาเห็นความสำคัญและคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน 2) ชี้นำให้เกิดความสนใจในผลประโยชน์ที่ตนเองได้รับจากองค์การหรือจากทีม และ 3) ทำการกระตุ้นให้เกิดความต้องการในระดับสูง ส่วน ธร สุนทรายุทธ (2551) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นลักษณะของผู้ที่มีความสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ด้วยการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมขององค์การ ตลอดจนทั้งการส่งเสริมนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี ผู้นำเชิงปฏิรูปใช้สิ่งจูงใจที่มีตัวตน เพื่อควบคุมการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะกับผู้ตาม แต่จะมุ่งด้านคุณภาพ เช่น วิสัยทัศน์ ค่านิยมและความคิด เพื่อสร้างความสัมพันธ์ มีการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่สำคัญ และค้นหากระบวนการเปลี่ยนแปลงให้ผู้ตาม

Bass (1990) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมี 4 ประการ ดังนี้ 1) ลักษณะพิเศษ (Charisma) ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะพิเศษ คือ การสร้างวิสัยทัศน์หรือมองภาพในอนาคตขององค์การที่ดีกว่าปัจจุบัน และกำหนดพันธกิจ โดยผู้ตามยอมรับและผู้ตามแต่ละคนมีวิสัยทัศน์ของตนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์การ การใช้วิธีใหม่ ๆ ในการทำงาน การทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในกลยุทธ์ที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ บรรลุวิสัยทัศน์ที่ยึดถือร่วมกัน รวมถึงการกล้าเสี่ยงอย่างชาญฉลาดเพื่อประโยชน์ขององค์การและมีคุณสมบัติที่ดึงดูดใจผู้ตาม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) เป็นการใช้อิทธิพลของผู้นำต่อผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามใช้ความพยายามมากกว่าที่คิดไว้หรือคาดหวังไว้โดยสามารถกระทำได้หลายประการ เช่น การใช้คำพูดเพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามมั่นใจเกิดความภาคภูมิใจ เชื่อมั่นว่าเขาสามารถทำงานได้สำเร็จและมีคุณภาพ ให้ทำงานที่ท้าทายความสามารถ การสร้างบรรยากาศขององค์การที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ การคาดหวังหรือมองผู้ตามในด้านดี หรือด้านบวก การสร้างความมั่นใจและสร้างความเชื่อในอุดมการณ์อันสูงส่งของผู้ตาม 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำต้องส่งเสริมให้ผู้ตามใช้ปัญญา เหตุผล ความสุขุมรอบคอบ และความระมัดระวังในการแก้ปัญหา ผู้นำ ต้องช่วยผู้ตามแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา กระตุ้นการสร้างระบบคิด เรียนรู้ วิธีแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์ วิเคราะห์ปัญหาและแก้ไขปัญหาย่างเป็นระบบ

สรุปได้ว่า จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำที่กล่าวมาข้างต้น ได้แบ่งทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็น 4 ทฤษฎีหลัก ได้แก่ ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory) ทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral Theory) ทฤษฎีสถานการณ์ (Contingency Theory) และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) ซึ่งแต่ละทฤษฎีได้มีงานวิจัยและการศึกษาค้นคว้าที่ค้นพบเป็นที่ยอมรับ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา ค้นคว้าต่อไป

## 6. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

แนวคิดและการศึกษาในเรื่องการพัฒนาคำว่าความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ (Leadership) เกิดขึ้น สำหรับในประเทศไทยในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา ได้มีการศึกษาภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงนี้ แนวคิดทฤษฎีใหม่ที่มีชื่อเสียงและยอมรับกันมากในปัจจุบันคือ แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้เป็น

การเปลี่ยนแปลง กระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ไปสู่ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) มีการกระจายอำนาจ หรือการสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral agents) และมีการกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะพิจารณาที่ลักษณะของผู้นำ พฤติกรรม อำนาจ รวมทั้งตัวแปรสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นแนวทางที่กว้างกว่าทฤษฎี ภาวะผู้นำอื่น ๆ และผลจากการวิจัยเชิงประจักษ์ และการฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับในองค์กรของประเทศต่าง ๆ จำนวนมาก พบว่าผู้บริหารหรือผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถทำให้ประสิทธิผลของงานและองค์กรสูงขึ้น แม้ว่าสภาพการณ์ขององค์กรจะมีข้อจำกัดเพียงใด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จึงเป็นที่สนใจ ของนักวิชาการทางการบริหารทั้งในวงธุรกิจ อุตสาหกรรม การศึกษา รัฐบาล และหน่วยงานอื่น ๆ นอกจากนี้ได้มีการเสนอว่า ควรมีการพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง ซึ่งคำจำกัดความของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผู้ให้คำนิยาม ไว้ดังนี้

Bass & Avolio (1994, p. 2) และ Bass (1999, pp. 9-10) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า สามารถเห็นได้จากผู้นำเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Transformation) ผู้ร่วมงาน และผู้ตามทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองตนเองและมองงานในแง่บวกหรือกระบวนทัศน์ (Paradigm) ใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ (Awareness) ในเรื่องวิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจ (Mission) ของทีมและองค์กร พัฒนาความสามารถของผู้นำและผู้ตามไปสู่ความสามารถที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ผู้นำจะชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจเฉพาะตน ไปสู่อุดมการณ์ที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุศักยภาพแห่งตน (Self-actualization) และความเป็นอยู่ที่ดี (Well-being) ทั้งของตนเอง ของผู้อื่น รวมทั้งขององค์กรและสังคม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หรือการมีคุณลักษณะพิเศษ (Charisma) เป็นการมีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารอารมณ์ และมีจริยธรรม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การสร้างเจตคติหรือการคิดในแง่บวก และกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการกระตุ้นความพยายามของผู้ตาม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ เพิ่มความตระหนักรู้ในเรื่องของปัญหา กระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมุติฐาน เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และมีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 4) การคำนึงถึงความเป็น

ปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นการปฏิบัติต่อบุคคลในฐานะเป็นปัจเจกชน การเอาใจใส่ดูแลคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสาร และปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีการแนะนำและการมอบหมายงาน มีการพัฒนาหรือสนับสนุนในการทำงาน เพื่อให้บุคคลบรรลุเป้าหมายของส่วนตนและส่วนรวม

Yukl & Fleet (1992, อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน, 2550, หน้า 4-6) มีแนวคิดที่ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจแสดงออก  
โดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรในทุก ๆ ตำแหน่ง ซึ่งอาจเป็นตำแหน่งผู้นำหรือเป็นผู้ตาม และ  
อาจเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้ โดยเห็นว่าภาวะผู้นำ  
เป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะ  
เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

### 1. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้  
รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน  
ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรก ตามทฤษฎีความต้องการ  
เป็นลำดับขั้นของ Maslows (Maslows Need Hierachy Theory)

### 2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์  
ซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่ายคือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ  
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิด  
ความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้น  
ความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ และยึดถือค่านิยม  
เชิงจริยธรรม เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและสิทธิมนุษยชน

### 3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติ  
และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้ง  
สองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม  
ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับการปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความ  
ต้องการ ในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslows หรือ

ระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์ก แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพ ทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

Bass (1999, p. 11) กล่าวถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หรือการมีคุณลักษณะพิเศษ (Charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุสู่ศักยภาพแห่งตน (Self-actualization) และความเป็นอยู่ที่ดี (Well-being) ทั้งของตนเอง ของผู้อื่น รวมทั้งขององค์กรและสังคม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มจะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจชี้แนะหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง รูปแบบของผู้นำที่แสดงออกโดยมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และสมมุติฐานของสมาชิกในองค์กร และสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยการเปลี่ยนสภาพ หรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือที่เรียกว่า “4I’s” (Four I’s) คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence หรือ Charisma Leadership : II หรือ CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธาไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามปฏิบัติตนเหมือนกับผู้นำ และต้องการเปลี่ยนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ของตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริม

ความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจ ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำ จากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้ง พบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และการกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีความมุ่งมั่นและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา ให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดเห็นของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของตนเอง ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็น



โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับภาระกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

#### 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC)

หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในความจำเป็นและความต้องการ ความประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้ร่ำกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานมากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละคน ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงาน เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่า ต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง Bass (1985, p. 245)

ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัตร (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการ

ระหว่างกัน เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ ประสิทธิภาพที่แตกต่างกันในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามที่ Bass วิจัยชี้ว่า ความเป็นภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน สามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า สำหรับความแตกต่างของภาวะผู้นำทั้งสองแบบ สามารถสรุปได้ดังตาราง 1 (Mosley, Pictri and Migginson, 1996, p. 415)

ตาราง 1 แสดงลักษณะความแตกต่างของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
คุณลักษณะ	- มุ่งกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิด เป็นแบบค่อยพัฒนา อยู่ภายใต้สภาพ การที่เป็นการตอบสนอง (Reactive)	- มุ่งความสัมพันธ์ ความคิดเป็น แบบเปลี่ยนโดยสิ้นเชิง เกิดจาก วิกฤตการณ์เป็นลักษณะการริเริ่ม (Proactive)
แรงจูงใจ	- รางวัล (ภายนอก)	- การเห็นคุณค่า (ภายใน)
อำนาจ	- ประเพณีปฏิบัติ	- ความมีบุคลิกพิเศษ
จุดเน้น	- เน้นผลที่ได้	- วิสัยทัศน์
ผู้นำ	- เน้นในกิจกรรม ชีบทบาท ชัดเจน ตระหนักในความต้องการจัดการ แบบวางเฉย	- เป็นที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอนและครู มีการกระจายอำนาจให้แต่ละบุคคล ให้อำนาจตัดสินใจ เข้าถึงได้ง่าย เป็นตัวอย่างของคุณธรรม
ผู้ใต้บังคับบัญชา	- แสวงหาความมั่นคง เน้นความต้องการของตนเอง	- ละเว้นประโยชน์ส่วนตนเพื่อองค์กร และทำมากกว่าที่คาดหวัง
ผลที่ได้	- การทำงานที่คาดหวัง	- ก้าวกระโดดในการทำงาน

การนำสู่การเปลี่ยนแปลง (Leading major change)

การนำเสนอรูปแบบของการวางแผนการเปลี่ยนแปลงมี 8 ขั้น

เพื่อให้การปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพ มีดังนี้

ขั้นที่ 1 ผู้นำต้องสร้างความรู้สึกให้มีการตอบสนองโดยฉับพลัน

(Establishing a sense of urgency)

ขั้นที่ 2 กำหนดความร่วมมือนำไปสู่การรวมกำลัง (Establishing a coalition)

ขั้นที่ 3 ต้องมีการพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing a vision and strategy)

ขั้นที่ 4 มีการสื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Communicate the vision and strategy)

ขั้นที่ 5 การมอบอำนาจให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ (Empowering employee throughout the organization to act on the vision)

ขั้นที่ 6 สร้างชัยชนะในระยะสั้น (Generate short-term wins)

ขั้นที่ 7 รวบรวมกำลังในการปรับปรุง จัดการกับปัญหาสำคัญ และสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ (Consolidate improvements, tackle bigger problems and create greater change)

ขั้นที่ 8 การกำหนดวิธีการใหม่ ๆ ในวัฒนธรรมองค์กร (Institutionalizing the new approaches in the organizational culture)

จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ จะเห็นได้ว่ามีความสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับสังคมไทยที่ต้องได้รับการพัฒนาให้พ้นจากภาวะวิกฤติ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและช่วยพัฒนาสังคมได้ อีกทั้งมีความเป็นสากล เหมาะกับยุคโลกาภิวัตน์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจให้ผู้ตามกลับกลายเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นที่ยอมรับว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์กร

## ภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

### 1. ภาวะผู้นำครู

ภาวะผู้นำครูเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในสมรรถนะประจำสายงานของครูผู้สอน ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดให้ครูผู้สอนทุกคน มีภาวะผู้นำครู ซึ่งนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนโดยตรง ผู้วิจัยจึงนำเสนอรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำครู ดังต่อไปนี้

#### 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำครู

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำครูไว้หลายทัศนะ ดังนี้ สุวีริรัตน์ พัฒนเชียร (2552, หน้า 115) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำครู ว่า หมายถึง การแสดงออกของครูในการร่วมกันทำงานอย่างร่วมมือรวมพลังนำไปสู่ การเรียนรู้ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ตลอดจนการมีความสัมพันธ์และความเกี่ยวข้องต่าง ๆ ระหว่างครูแต่ละบุคคลภายในสถานศึกษา รวมไปถึงความสามารถของครูในการนำทั้งการนำในห้องเรียน การนำนอกห้องเรียนและการนำครูคนอื่น ๆ โดยการใช้อิทธิพลในการกระตุ้น ชักจูงเพื่อนครูให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาสถานศึกษา ไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงานพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 13) ให้ความหมายของภาวะผู้นำครูว่า หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของครูที่แสดงถึงความเกี่ยวข้อง สัมพันธ์ส่วนบุคคล และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน โดยปราศจากการใช้อิทธิพลของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อให้เกิดพลังแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ สำหรับ อภารัตน์ ราชพัฒน์ (2554, หน้า 8) กล่าวถึง ภาวะผู้นำครู หมายถึง การแสดงออกของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่วัดได้จากพฤติกรรม ในทำนองเดียวกับ ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 347) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำครู หมายถึง รูปแบบภาวะผู้นำที่ครูในระดับต่าง ๆ ในสถานศึกษามีโอกาสที่จะนำหรือเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำแบบนี้เป็นการสร้างสถานการณ์ ทำให้คนได้ทำงานหรือเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งสามารถที่จะสร้างและทำให้เกิดความเข้าใจขึ้น เป็นการนำเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกัน ภาวะผู้นำครูเป็นความคิดรวบยอดเกี่ยวกับชุดของพฤติกรรมและการกระทำที่เกิดขึ้นร่วมกัน ซึ่งเกี่ยวกับความสัมพันธ์เครือข่ายระหว่างแต่ละคนในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ รังสรรค์ สุทาร์มย์ (2556, หน้า 60) ได้ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำครูว่า หมายถึง การแสดงออกของครูในการร่วมกันทำงาน และการเป็นแบบอย่างด้านการบริหารจัดการเรียนรู้ให้กับเพื่อนครูในโรงเรียนเครือข่าย

เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้และเพิ่มคุณภาพของนักเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา โดยผู้บริหารโรงเรียนไม่ได้ชี้แนะแนวทาง เช่นเดียวกับ ศิริพร กุลสานต์ (2557, หน้า 31) ได้สรุปภาวะผู้นำครู หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมของครูได้แสดงออกในการปฏิบัติงานของครูอย่างเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ รวมถึงการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงพัฒนาเพื่อนครู และองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และรัตติยา พร้อมลัน (2559, หน้า 22) ได้สรุปภาวะผู้นำครู (Teacher Leadership) หมายถึง พฤติกรรมหรือคุณลักษณะของครูที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leader) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposes) หรือสามารถสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

นอกจากนี้ Lieberman and Miller (2004, p. 12) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำครู หมายถึง ผู้นำครูเป็นตำแหน่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในปรับเปลี่ยนการจัดการเรียนการสอนทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียนหลายบทบาท ได้แก่ 1) การวัดผลประเมินผลในรูปแบบใหม่ ๆ 2) เป็นผู้สร้างนวัตกรรมการเรียนการสอนบนพื้นฐานความคาดหวังสู่ความสำเร็จของผู้เรียน และ 3) อาชีพครูเป็นอาชีพที่สร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับ York-Barr and Duke (2004, p. 260) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำครู หมายถึง กระบวนการที่ครูรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มเพื่อร่วมงานมีอิทธิพลต่อหัวหน้างานหรือสมาชิกคนอื่น ๆ ของโรงเรียนและชุมชน เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน วิธีปฏิบัติงานที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น เช่นเดียวกับ Harris, A. and Muijs, D. (2005, p. 13) กล่าวว่า ความเป็นครูมืออาชีพนั้นจะเกิดขึ้นได้เองทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน รวมถึงเป็นผู้ที่มีบทบาทด้านหัวหน้าทีมงาน หัวหน้าหน่วยงาน ผู้นำสมาคมและการพัฒนาหลักสูตรด้วย

จากทัศนะของนักวิชาการที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำครู หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของความเป็นผู้นำของครู ในกระบวนการทำงานร่วมกันที่แสดงถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ซึ่งมีบทบาทในการพัฒนาปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียนและครูผู้นำเป็นผู้ที่มีความสามารถในการจูงใจ โนมน้าวใจเพื่อนครูด้วยกระบวนการสื่อสารทางความคิดให้เกิดการเห็นคล้อยตามด้วยความเต็มใจ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นผลทำให้เกิดพลังแห่งการเรียนรู้ไปสู่การพัฒนาการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ สร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้ นำไปสู่เป้าหมายของการบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

## 1.2 คุณลักษณะของภาวะผู้นำครู

ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ พ.ศ. 2548 (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549, หน้า 84) ได้กำหนดให้ผู้ประกอบวิชาชีพครูต้องมีมาตรฐานวิชาชีพในมาตรฐานความรู้ และประสบการณ์วิชาชีพเกี่ยวกับ สาระความรู้และสมรรถนะของครูตามมาตรฐานความรู้ด้านการพัฒนาหลักสูตรและ ด้านการจัดการเรียนรู้ ดังนี้

### 1) การพัฒนาหลักสูตร

#### 1.1) สาระความรู้

- 1.1.1) ปรัชญา แนวคิด ทฤษฎีการศึกษา
- 1.1.2) ประวัติความเป็นมาและระบบการจัดการศึกษาไทย
- 1.1.3) วิสัยทัศน์และแผนพัฒนาการศึกษาไทย
- 1.1.4) ทฤษฎีหลักสูตร
- 1.1.5) การพัฒนาหลักสูตร
- 1.1.6) มาตรฐานและมาตรฐานช่วงชั้นของหลักสูตร
- 1.1.7) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 1.1.8) ปัญหาและแนวโน้มในการพัฒนาหลักสูตร

#### 1.2) สมรรถนะ

- 1.2.1) สามารถวิเคราะห์หลักสูตร
- 1.2.2) สามารถปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรได้อย่าง
- 1.2.3) สามารถประเมินหลักสูตรได้ทั้งก่อนและหลังใช้
- 1.2.4) สามารถจัดทำหลักสูตร

หลากหลาย

หลักสูตร

### 2) การจัดการเรียนรู้

#### 2.1) สาระความรู้

- 2.1.1) ทฤษฎีการเรียนรู้และการสอน
- 2.1.2) รูปแบบการเรียนรู้และการพัฒนารูปแบบการเรียน

การสอน

- 2.1.3) การออกแบบและการจัดประสบการณ์เรียนรู้

- 2.1.4) การบูรณาการเนื้อหาในกลุ่มสาระการเรียนรู้
- 2.1.5) การบูรณาการการเรียนรู้แบบเรียนรวม
- 2.1.6) เทคนิคและวิทยาการจัดการเรียนรู้
- 2.1.7) การใช้และการผลิตสื่อและการพัฒนานวัตกรรม  
ในการเรียนรู้
- 2.1.8) การจัดการเรียนรู้แบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 2.1.9) การประเมินผลการเรียนรู้
- 2.2) สมรรถนะ
  - 2.2.1) สามารถนำประมวลรายวิชามาจัดทำแผนการเรียนรู้  
รายภาคและรายปี
  - 2.2.2) สามารถออกแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวัย  
ของผู้เรียน
  - 2.2.3) สามารถเลือกใช้ พัฒนา สร้างสื่อ อุปกรณ์ที่ส่งเสริม  
การเรียนรู้ของผู้เรียน
  - 2.2.4) สามารถจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน  
และจำแนกระดับการเรียนรู้ของผู้เรียนจากการประเมินผล

สำหรับ กษมา วรวรธ ฌ อยุธา (2550, หน้า 42) ได้กล่าวว่า  
ในห้องเรียนครูต้องเป็นทั้งผู้สอนและเป็นผู้บริหาร เห็นได้จากการแสดงให้เห็นถึงบทบาท  
ของครูในการเป็นครูผู้นำ (Teacher Leaders) ชัดเจนขึ้น เช่น บทบาทการเป็นพี่เลี้ยง (Mentors)  
ให้กับครูใหม่ บทบาทผู้นำทีมงาน (Team Leaders) การเป็นผู้นำการพัฒนาหลักสูตร  
(Curriculum Developers) และบทบาทการเป็นผู้ให้การพัฒนาแก่บุคลากรต่าง ๆ (Staff  
Development Providers) เป็นต้น จากการกำหนดบทบาทผู้นำของครูดังกล่าวนี้  
มีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยมีการกำหนดให้ครู  
มีภาวะผู้นำสูงขึ้นและเพียงพอที่จะดำเนินการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในด้านต่าง ๆ  
ให้สำเร็จ โดยบทบาทที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำครูในด้านกระบวนการตัดสินใจ (Decision  
Making Process) และด้านกระบวนการพัฒนาครูเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่นเดียวกับ  
ชาญชัย อาจินสมาจาร (2550, หน้า 49) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ  
และพฤติกรรมภาวะผู้นำครู กระตุ้นส่งเสริมผู้เรียนให้รู้จักแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง  
บทบาทของครูผู้นำกำหนดให้ครูผู้สอนมีภาวะผู้นำที่สูงขึ้นเพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลง

การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในการปรับปรุงคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยครูผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ในการทำงานเพื่อพัฒนาตนเองสู่การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในการจัดการเรียนรู้ และช่วยกันพัฒนาจนเกิดวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และ มีการแสดงออกด้วยพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive) กล้าที่จะเสี่ยง (Taking risk) กล้าที่จะ ตัดสินใจ กล้าที่จะยอมรับสิ่งใหม่ ๆ กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงและมุ่งเน้นผลประโยชน์ผู้เรียน เป็นสำคัญ

สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดยสำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (2553, หน้า 4) ได้ดำเนินการประเมิน สมรรถนะครูในด้านคุณลักษณะของบุคคลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความรู้ (knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงาน (Other Characteristics) ซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากร ในองค์กร หรือหน่วยงานปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ จากความสำคัญของ ครูดังกล่าวข้างต้น ครูจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ การปรับกระบวนการ ทัศน์ปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียน ซึ่งหมายถึง จะต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการเรียนรู้ ปรับเปลี่ยนวิธีการสอนจากการ บอกรู้ การจำความรู้สู่การเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ใหม่ นอกจากนี้ สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 24) ได้กำหนดสมรรถนะครูผู้สอน ในสังกัดซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน ดังนี้

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) มี 5 สมรรถนะ คือ

- 1.1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน
- 1.2) การบริการที่ดี
- 1.3) การพัฒนาตนเอง
- 1.4) การทำงานเป็นทีม
- 1.5) จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู

2) สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)

มี 6 สมรรถนะ คือ

- 2.1) การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้
- 2.2) การพัฒนาผู้เรียน
- 2.3) การบริหารจัดการชั้นเรียน



2.4) การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน

2.5) ภาวะผู้นำครู

2.6) การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน

เพื่อการจัดการเรียนรู้

สำหรับงานวิจัยในต่างประเทศ ที่ค้นพบเกี่ยวกับบทบาทและคุณลักษณะ ภาวะผู้นำของครูเช่นกัน Katzenmeyer and Moller (2001, p. 24) ให้ทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรม ของภาวะผู้นำครูไว้ว่า ภาวะผู้นำครู คือ การที่ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหาร จัดการศึกษาในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) การเลือกหนังสือเรียนและสื่อทางวิชาการ 2) การสร้างและพัฒนาหลักสูตร 3) กำหนดมาตรฐานในด้านพฤติกรรมนักเรียน 4) การตรวจสอบข้อมูลในการตัดสินใจ 5) การออกแบบและพัฒนาที่มงาน 6) การกำหนด นโยบายและแผนงานโรงเรียน 7) การตัดสินใจด้านงบประมาณของโรงเรียน 8) การประเมินผลการปฏิบัติงานของครู 9) การเลือกสรรครูใหม่ 10) การเลือกสรร ผู้บริหารใหม่ เช่นเดียวกับ Lieberman and Miller (2004, p. 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำครู ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน ทั้งในด้านวัฒนธรรมการทำงานและคุณภาพ ของผู้เรียน การพัฒนาครูให้เป็นครูผู้นำและใช้ภาวะผู้นำเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน ในโรงเรียน ส่วน Harris and Muijs (2005, pp. 13-17) ได้สรุปบทบาทของภาวะผู้นำครู ซึ่งจะเกิดขึ้นทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน รวมถึงเป็นผู้มีบทบาทด้านหัวหน้าทีมงาน และการพัฒนาหลักสูตรไว้ 4 ประการ ดังนี้ 1) ครูสามารถนำหลักการของการปรับปรุง โรงเรียนในภาพรวมให้ทุกคนมีความเข้าใจร่วมกันและนำไปสู่การปฏิบัติในห้องเรียนของ ตนเอง 2) ภาวะผู้นำในการมีส่วนร่วม ครูเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาและมีความเป็นเจ้าของ ซึ่งภาวะผู้นำนี้จะช่วยให้ครูคนอื่น ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น และการทำงาน ร่วมกับเพื่อนร่วมงานและร่วมกันพัฒนาโรงเรียนไปสู่เป้าหมายร่วมกัน 3) ครูเป็นแหล่งข้อมูล ที่สำคัญเป็นผู้เชี่ยวชาญในโรงเรียนและเป็นคนที่สามารถแสวงหาความร่วมมือกับองค์การ ภายนอกได้ 4) ครูเป็นผู้ก่อให้เกิดความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดของครูและทำให้เกิดการเรียนรู้ ร่วมกัน เช่นเดียวกับ York-Barr and Duke (2004, p. 260) ได้สังเคราะห์การวิจัยเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำครูที่พบในงานวิจัย ไว้ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำครูในแง่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ครูที่มีความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน ใช้บทบาทของผู้นำเพื่อสร้างสังคมแห่ง การเรียนรู้ท่ามกลางครู และครูผู้นำเพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนใน ชั้นเรียนโดยมุ่งเน้นความสำเร็จในการเรียนรู้ของผู้เรียน 2) ภาวะผู้นำของครูในแง่ของการ

ใช้พฤติกรรมผู้นำ คือ การที่ครูผู้นำใช้พฤติกรรมครูผู้นำทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ 4 ลักษณะ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบมุ่งคุณภาพขององค์กร ภาวะผู้นำตามภารกิจที่ปฏิบัติ และภาวะผู้นำแบบใช้บทบาทคู่ขนาน และเห็นว่าการพัฒนาครูให้เป็นครูผู้นำและใช้ภาวะผู้นำเพื่อการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนจะก่อประโยชน์ให้แก่สถานศึกษา

จากการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำครูและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำครู เป็นลักษณะเฉพาะบุคคลและความสามารถของครู ซึ่งเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในสมรรถนะของครูตามมาตรฐานความรู้ด้านการพัฒนาหลักสูตรและด้านการจัดการเรียนรู้ ตามข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพ พุทธศักราช 2548 และสมรรถนะประจำสายงานของครูผู้สอน ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดไว้ให้ครูผู้สอนทุกคนมีภาวะผู้นำครู ซึ่งสมรรถนะประจำสายงานนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนโดยตรง ในการจัดการเรียนรู้และการบริหารจัดการชั้นเรียนที่รับผิดชอบ ครูจะต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการนักเรียนที่ตนสอนให้เป็นไปตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาที่เน้นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนั้น คุณลักษณะภาวะผู้นำครู ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ภาวะผู้นำในการตัดสินใจ 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งคุณภาพขององค์กร 5) ภาวะผู้นำตามภารกิจที่ปฏิบัติ และ 5) ภาวะผู้นำแบบใช้บทบาทคู่ขนาน

### 1.3 ภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ

#### พอเพียง

#### 1.3.1 แนวคิดและความหมายของภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้

นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้แนวคิดและความหมายของภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ไว้หลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีดังนี้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มาตรา 22 ได้กำหนดแนวทางการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด ครูผู้สอนจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทจากการเป็นผู้ชี้แนะ ผู้ถ่ายทอดความรู้ไปเป็นผู้ช่วยส่งเสริม และสนับสนุนผู้เรียนในการแสวงหาความรู้จากสื่อและแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ พร้อมทั้งเป็นผู้ให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่ผู้เรียน เพื่อนำ

ข้อมูลเหล่านั้นไปใช้สร้างสรรค์ความรู้ของตน สอดคล้องกับ ชัยรัตน์ หลายรัชระกุล (2547, หน้า 9) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถในการจัดกระบวนการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้ได้ ตามจุดมุ่งหมายและโครงสร้างสาระการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ สร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นอย่างดีในการจัดการเรียนรู้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

การจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2548, หน้า 10) ได้กำหนดเกี่ยวกับแนวการจัดการเรียนรู้ของครูไว้ดังนี้ 1) การจัดการเรียนการสอนอย่างหลากหลาย เหมาะสมกับธรรมชาติ และสนองความต้องการของผู้เรียน 2) มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่กระตุ้นให้ผู้เรียน รู้จักคิด วิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดแก้ปัญหาและตัดสินใจ 3) มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่กระตุ้นให้ผู้เรียนรู้จักศึกษาหาความรู้ แสวงหาคำตอบ และสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง 4) มีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยี และสื่อที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน 5) มีการจัดกิจกรรมเพื่อฝึกและส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมของผู้เรียน 6) มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาสุนทรียภาพอย่างครบถ้วนทั้งด้านดนตรี ศิลปะและกีฬา 7) ส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย การทำงานร่วมกับผู้อื่น และรับผิดชอบต่อกลุ่มผู้ร่วมงาน 8) มีการประเมินพัฒนาการของผู้เรียนด้วยวิธีการหลากหลาย และต่อเนื่อง 9) มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนรักสถานศึกษาของตน และมีความกระตือรือร้น

การจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดของ กษมา วรวรรณ ณ อยุรยา (2550, หน้า 39-41) ได้ให้แนวคิดในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูผู้นำ

การเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจทางการศึกษา สรุปได้ 5 ด้าน ดังนี้

#### 1. ด้านการพัฒนาบทบาทในการจัดการเรียนรู้ของครู

##### 1.1 ปรับบทบาทการจัดการเรียนการสอน จาก

ถ่ายทอดความรู้ (Teacher Teaching) เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) คือ เป็นผู้ชี้แนะ (Adviser) ผู้กระตุ้น จัดสิ่งเร้า ให้คำปรึกษาเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จัดกิจกรรมที่หลากหลายให้ผู้เรียนเลือกตามความถนัดและความสนใจ

## 1.2 ครูและผู้เรียนมีบทบาทร่วมกัน (Co-Ordinator)

ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ กระตุ้นให้ผู้เรียนอยากค้นหาความรู้ด้วยตนเอง เปิดโอกาสให้ผู้เรียนรู้จักตนเองว่าเขาต้องการอะไร และรู้จักคิดว่าทำอย่างไร จึงจะได้เรียนรู้

## 2. ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

### 2.1 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เต็ม

ศักยภาพ มีความสมดุล ความพอดีระหว่างความเป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข ด้วยการพัฒนาให้ครอบคลุมในสิ่งต่อไปนี้

MQ (Morality Quotient) ระดับคุณธรรม จริยธรรม ได้แก่ มีความรับผิดชอบเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ปฏิบัติตามหลักธรรมของแต่ละศาสนา

IQ (Intellectual Quotient) ระดับเชาวน์ปัญญา ได้แก่ การมีจินตนาการ สามารถคิดริเริ่ม คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น

AQ (Adversity Quotient) ระดับความสามารถในการเผชิญปัญหา ที่ไม่เคยพบมาก่อน สามารถฟันฝ่าอุปสรรค และประสบความสำเร็จได้ด้วยตนเอง

TQ (Technology Quotient) ระดับความสามารถในการใช้เทคโนโลยี เพื่อแสวงหาความรู้และสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง

EQ (Emotional Quotient) ระดับพัฒนาการด้านอารมณ์ เพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

2.2 ใช้วิธีการสอนที่เน้นกระบวนการมากกว่าเนื้อหา ให้ผู้เรียนมีอิสระในการแสวงหาความรู้ความคิดด้วยการลงมือปฏิบัติจริง ให้ผู้เรียนได้แสดงความสามารถทางปัญญาในการทำความเข้าใจกับเรื่องต่าง ๆ ทำทนายให้ผู้เรียนเกิดความคิดใหม่ที่ต่างไปจากเดิม และสามารถหาเหตุผลอธิบายความคิดของตนเองได้

2.3 ใช้วิธีการสอนที่เน้นการคิด เปิดโอกาสให้ผู้เรียนสืบค้นข้อมูลและใช้ความคิดเพื่อสรุปความรู้ต่าง ๆ นั่นคือ ครูจะต้องกระตุ้นผู้เรียนให้คิดตั้งคำถามหรือการอภิปรายเพื่อนำไปสู่การกระตุ้นให้สนใจ ใฝ่รู้ รวบรวมข้อมูลข้อเท็จจริง ตรวจสอบ ข้อมูล วิเคราะห์ ตีความ และหาข้อสรุป

2.4 ใช้วิธีการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนใช้กระบวนการคิด วิเคราะห์ และการสรุปองค์ความรู้แบบองค์รวม (Holistic Thinking) ไม่แยกส่วนด้วยการ จัดการเรียนรู้ที่บูรณาการเชื่อมโยงเรื่องราวและแนวความคิดของสิ่งที่เรียนรู้ในห้องเรียน กับวิถีชีวิต

2.5 ใช้การออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการ เนื้อหาสาระ กระบวนการเรียนรู้และคุณธรรม โดยยึดธรรมชาติของผู้เรียน เพื่อสนอง วิธีการเรียนรู้ที่แตกต่างกันของผู้เรียนและธรรมชาติของวิชาด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย ใช้สื่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย เชื่อมโยงธรรมชาติ แหล่งเรียนรู้ สถานการณ์จริง ระบบ สารสนเทศให้ผู้เรียนได้ศึกษา ค้นคว้า ทดลอง สัมผัส

### 3. การวัดผลประเมินผล

3.1 เน้นการประเมินผลที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ เป็นการทดสอบเพื่อดูพัฒนาการของผู้เรียนว่าอยู่ในระดับใด มีความสามารถหรือมีจุดเด่น ที่ควรได้รับการส่งเสริมในด้านใด จุดอ่อนที่ควรแก้ไขอยู่ตรงไหน

3.2 สามารถออกแบบการวัดและประเมินผลผู้เรียน ได้ครอบคลุมทุกด้าน

3.3 เน้นการใช้ข้อสอบแบบอัตนัยเชิงวิเคราะห์ ซึ่งจะช่วย กระตุ้นให้ผู้เรียนเข้าใจในเนื้อหาวิชาที่เรียน และมีการถ่ายทอดความคิดอย่างเป็นระบบและ ประยุกต์อย่างสร้างสรรค์

4. ด้านการจัดบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อ การเรียนรู้

4.1 สร้างบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมทั้งในและ นอกห้องเรียน ที่จูงใจและเสริมแรงให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้

4.2 สร้างทางเลือกการเรียนรู้ที่หลากหลายให้ผู้เรียนได้ มีโอกาสได้เลือกทำกิจกรรมหรือเรียนรู้ตามความสนใจ

4.3 สร้างบรรยากาศในขณะที่เรียนให้สนุก มีความสุข ให้ผู้เรียนรู้สึกว่าการเรียนเป็นเรื่องง่าย ให้ผู้เรียนเป็นตัวเอกในการเรียน มีครูเป็นผู้ช่วย

4.4 จัดชั้นเรียนให้ผู้เรียนมีโอกาสทำกิจกรรมร่วมกัน ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นระหว่างกัน

## 5. ด้านบุคลิกภาพ

ครูผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการปฏิรูปการเรียนรู้ควรเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ใช้คำพูดและการแสดงออกที่เป็นกัลยาณมิตร พร้อมที่จะขยายเครือข่ายการจัดการเรียนรู้สู่เพื่อนครูด้วยกัน และระบบที่มุ่งงานในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน

การจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดของ ชาญชัย อาจินสมาจาร (2550, หน้า 49) กล่าวว่า ครูควรมีลักษณะและพฤติกรรมในการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ดังนี้

1. กระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง
2. การเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยเฉพาะการเป็นผู้นำทางวิชาการในชุมชนที่เป็นที่ตั้งของโรงเรียน
3. การบริหารจัดการชั้นเรียน
4. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ โดยครูผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ในการทำงานเพื่อพัฒนาตนเองสู่การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการจัดการเรียนรู้ และช่วยกันพัฒนาจนเกิดวิสัยทัศน์ร่วม
5. แสดงออกด้วยพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive) กล้าที่จะเสี่ยง (Taking Risk) และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง
6. กล้าตัดสินใจ กล้าที่จะยอมรับสิ่งใหม่ ๆ
7. ยอมรับและเห็นความสำคัญ และความต้องการของผู้เรียนโดยมุ่งเน้นที่ผลประโยชน์ผู้เรียนเป็นหลัก

การจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดของ อารมณ์ ใจเที่ยง (2550, หน้า 84) ได้อธิบายถึงบทบาทครูในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ชี้นำถ่ายทอดความรู้ ไปเป็นผู้ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนผู้เรียนในการแสวงหาความรู้จากสื่อและแหล่งการเรียนรู้ต่าง ๆ และเป็นผู้ให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่ผู้เรียน นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงลักษณะของครูในการจัดการเรียนรู้ว่า ครูผู้สอนจำเป็นต้องมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม และมีความสามารถในการจัดการเรียนรู้ ดังนี้

1. ด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย 1) มีกิจวัตรที่เหมาะสม  
2) อารมณ์ดี มีเมตตา 3) ใช้ภาษาแจ่มชัด 4) ขจัดความลำเอียง 5) หลีกเลี่ยงการตำหนิ  
6) หมั่นคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 7) อารมณ์ขันแทรกสร้า 8) สร้างสัมพันธ์ฉันท์มิตร 9) ติดตาม  
ทันโลกเสมอ 10) ค้นให้เจอความสามารถเด็ก

2. ด้านการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) เกม เพลง  
นำมาใช้ 2) ให้เล่นนิทานสนุก 3) ปลุกใจให้หมั่นคิด 4) ไม่เกาะติดในห้องเรียน 5) ผลัดเปลี่ยน  
เรียนรายงาน 6) บูรณาการทุกวิชา 7) สรรหาสื่อหลากหลาย 8) เลิกบรรยายให้ปฏิบัติ  
9) จัดตามหลัก Child-Centered

การจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดของ ทิศนา แชมมณี (2553, หน้า 378) ให้ทัศนะว่าเป็นการจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นตัวตั้ง โดยคำนึงถึงความเหมาะสม  
กับผู้เรียนและเน้นประโยชน์สูงสุดที่ผู้เรียนควรจะได้รับ มีการจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาส  
ให้ผู้เรียนมีบทบาทที่สำคัญในการเรียนรู้มีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ สามารถใช้  
กระบวนการเรียนรู้ต่าง ๆ อันจะนำผู้เรียนไปสู่การเกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง ประกอบด้วย  
1) วางแผนการเรียนการสอน 2) ออกแบบการเรียนการสอน 3) การจัดการเรียนการสอน  
4) การใช้วิธีการสอน เทคนิคการสอน 5) รูปแบบการสอน ระบบการสอน 6) สื่อการสอน  
และ 7) การประเมินผลการเรียนการสอน

การจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดของ สำนักวิชาการและมาตรฐาน  
การศึกษา (2553, หน้า 108-109) มีหลักเกณฑ์ในการจัดการเรียนรู้ ดังนี้

1. ศึกษาทำความเข้าใจหลักสูตรแกนกลางการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และการออกแบบการจัดการเรียนรู้
2. จัดทำหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ โดยเน้น  
ความรู้ ทักษะ กระบวนการที่สอดคล้องตามมาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัด คุณลักษณะ  
อันพึงประสงค์ และสมรรถนะสำคัญของผู้เรียน
3. วิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล พร้อมนำข้อมูลมาใช้ในการ  
การออกแบบ การเรียนรู้และจัดการเรียนรู้ที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้เรียนตาม  
ความแตกต่างของผู้เรียนและพัฒนาการทางสมองเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนให้บรรลุ  
ตามวัตถุประสงค์
4. จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญด้วยวิธีการ  
หลากหลาย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหลักสูตร

5. จัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้

6. จัดเตรียมและใช้สื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ ตลอดจนภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ในชุมชนได้อย่างเหมาะสมกับการเรียนรู้ของผู้เรียน

7. มีการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างหลากหลาย ทั้งนี้มุ่งเน้นการประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริงเป็นสำคัญ เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เรียนและผู้ปกครอง ตลอดจนความสอดคล้องกับธรรมชาติวิชา และพัฒนาการของผู้เรียน

8. นำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้เพื่อสอนซ่อมเสริมและพัฒนาผู้เรียน ตลอดจนปรับปรุงการจัดกิจกรรมการสอนของตนเองอย่างเป็นระบบ

9. ใช้กระบวนการวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

การจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดของ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2554, หน้า 40) ได้กำหนดเกณฑ์ในการประเมินความสามารถในการจัดการเรียนรู้ของครู ซึ่งพิจารณาจากผลการดำเนินงานของครู ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ด้านความรู้ ทักษะ กระบวนการที่เป็นความคิดรวบยอด หลักการและความสัมพันธ์ รวมทั้งคุณลักษณะที่พึงประสงค์

2. การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายบุคคล แล้วนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ที่ทำทลายความสามารถของผู้เรียน

3. การออกแบบการเรียนรู้และจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่าง ระหว่างบุคคลและพัฒนาการทางสมอง เพื่อนำผู้เรียนไปสู่เป้าหมาย

4. การจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และดูแลช่วยเหลือผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้

5. การจัดเตรียมและใช้สื่อให้เหมาะสมกับกิจกรรม นำภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ในการจัดการเรียนการสอน



6. การประเมินความก้าวหน้าของผู้เรียนด้วยวิธีที่หลากหลาย  
เหมาะสมกับธรรมชาติของวิชาและระดับพัฒนาการของผู้เรียน รวมทั้งการวางเงื่อนไข  
ให้ผู้เรียนประเมินความก้าวหน้าของตนเอง และนำมาใช้ปรับปรุงพัฒนาตนเอง
7. การวิเคราะห์ผลการประเมินและนำมาใช้ในการซ่อมเสริม  
และพัฒนา ผู้เรียน รวมทั้งปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน
8. การศึกษาค้นคว้า วิจัย เพื่อพัฒนาสื่อและกระบวนการ  
จัดการเรียนรู้

การจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Carter (1990, p. 96)

กล่าวถึงแนวทางในการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) ครูเตรียมการสอนทั้งเนื้อหาและ  
วิธีการที่ผสมผสานภูมิปัญญาท้องถิ่น และความรู้สากล 2) ครูจัดสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศ  
ที่ปลุกเร้า จูงใจ และเสริมแรงให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้เต็มตามศักยภาพ 3) ครูเข้าใจและ  
เอาใจใส่ผู้เรียนเป็นรายบุคคลและแสดงความเมตตาต่อผู้เรียนอย่างทั่วถึง 4) ครูจัดกิจกรรม  
และสถานการณ์ให้ผู้เรียนได้แสดงออกอย่างสร้างสรรค์ 5) ครูส่งเสริมให้ผู้เรียนฝึกคิด  
ฝึกทำ และฝึกปรับปรุงตนเอง 6) ครูส่งเสริมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกลุ่ม พร้อมทั้ง  
สังเกตส่วนดีและปรับปรุงส่วนด้อยของผู้เรียน 7) ครูใช้สื่อการสอนเพื่อฝึกการคิด  
การแก้ปัญหา และค้นพบความรู้ 8) ครูใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย และเชื่อมโยง  
ประสบการณ์กับชีวิตจริงโดยรวมมือกับชุมชน 9) ครูปลูกฝังระเบียบวินัย ค่านิยม  
และคุณธรรมตามวิถีวัฒนธรรมไทย 10) ครูประเมินตนเองอยู่เสมอ ตลอดจนสังเกต  
และประเมินพัฒนาการของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

สำหรับ Wildy and Dimmock (1993) และ Mc Ewans (1998)

ได้ให้นิยามของภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ว่า หมายถึง การกระทำของครู หรือผู้ที่ได้รับ  
มอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของผู้เรียน เป็นภาวะผู้นำ  
ที่อาศัยความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้ ความรู้เกี่ยวกับการสอนและความรู้เกี่ยวกับ  
หลักสูตรเป็นพลังขับเคลื่อนทางการศึกษา สอดคล้องกับ Leithwood (2003) ได้ให้ความหมาย  
ของภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ว่าหมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับ  
กิจกรรมการเรียนรู้ที่มีผลต่อความก้าวหน้าของผู้เรียนหรือการมุ่งเน้นที่พฤติกรรมของครู  
ซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของผู้เรียน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า แนวคิดและความหมายของภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ หมายถึง แนวคิดในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจทางการศึกษา และแนวทางการจัดการเรียนรู้ของครู ซึ่งครูผู้สอนจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทจากการเป็นผู้ชี้แนะ ผู้ถ่ายทอดความรู้ไปเป็นผู้ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนผู้เรียนในการแสวงหาความรู้จากสื่อและแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ พร้อมทั้งเป็นผู้ให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่ผู้เรียน เพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นไปใช้สร้างสรรค์ความรู้ของตน โดยเป็นการจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นตัวตั้ง โดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับผู้เรียนและเน้นประโยชน์สูงสุดที่ผู้เรียนควรจะได้รับ เน้นกระบวนการ เน้นการคิด และบูรณาการ จัดบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ตลอดจนการวัดผลประเมินผลที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ และครอบคลุมทุกด้าน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ดังนั้น ครูจึงจำเป็นต้องมีพฤติกรรมของผู้นำในการจัดการเรียนรู้ ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีผลต่อความก้าวหน้าของผู้เรียน หรือการมุ่งเน้นที่พฤติกรรมของครูซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของผู้เรียน และความสามารถในการจัดกระบวนการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้ได้ ตามจุดมุ่งหมายและโครงสร้างสาระการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ สร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นอย่างดีในการจัดการเรียนรู้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

1.3.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ในการนำเสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงระดับมัธยมศึกษา ได้นำเสนอเป็น 2 ส่วน คือ ภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้จากการศึกษาและงานวิจัยต่าง ๆ และภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) องค์ประกอบของภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้  
จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และหลักการ แนวคิดของนักวิชาการ ดังต่อไปนี้

Kathleen Devaney (1987) ได้กำหนดองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับภาวะผู้นำครูไว้ดังต่อไปนี้ 1) สร้างความต่อเนื่องของการสอนและพัฒนาการสอนของตนเอง 2) จัดระบบและบทบาทการเป็นผู้นำ 3) พัฒนาหลักสูตร 4) มีส่วนร่วมใน

กระบวนการตัดสินใจในโรงเรียน 5) มีส่วนในการพัฒนาครูสู่การเป็นครูมืออาชีพและส่งเสริมครูด้วยกัน 6) มีส่วนร่วมในการประเมินครู

Krug (1992) กล่าวถึงพฤติกรรมหรือการกระทำที่แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล โดยจัดเป็นองค์ประกอบที่สำคัญได้ 5 องค์ประกอบ ซึ่งถือว่าครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้นำทางการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล ดังนี้

1) การกำหนดพันธกิจ (Defining Mission) งานวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลแสดงให้เห็นว่า จุดประสงค์ที่ระบุไว้ชัดเจนแล้วนั้น จะต้องสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้าใจแจ่มแจ้ง การจัดทำกรอบเป้าหมาย จุดประสงค์ และพันธกิจนั้น จะต้องไม่ประมาณการสูงเกินไป จุดประสงค์ที่ระบุชัดเจนต้องเป็นไปตามสภาพการณ์ในช่วงเวลาหรือช่วงวิกฤติ

2) การจัดการหลักสูตรและการสอน (Managing Curriculum and Instruction) การสอนถือว่าการบริการเบื้องต้นของโรงเรียน ดังนั้นครูจะต้องรู้ขอบข่ายของรายวิชาที่สอนและรู้ความจำเป็นที่ต้องสอนรายวิชานั้น ๆ การมีพื้นฐานความรู้กว้าง ๆ สามารถนำพาผู้อื่นดำเนินการตามพันธกิจของโรงเรียนได้ ถือเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นข้อมูลสารสนเทศ และทิศทางแก่ครูเกี่ยวกับวิธีสอน และผู้บริหารควรใส่ใจและสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรอย่างจริงจัง

3) การนิเทศการสอน (Supervising Teaching) เป็นวิธีการพัฒนาครู อย่างจริงจังมากกว่าจะเป็นเพียงการนิเทศการสอนตามสภาพปัญหา (Clinic Supervision) การประเมินการปฏิบัติงานเป็นการพิจารณาย้อนหลัง แต่ภาวะผู้นำทางการจัดการเรียนรู้เป็นการมองไปข้างหน้า ซึ่งเรื่องนี้จะต้องให้ความสนใจให้มาก ผู้นำทางการจัดการเรียนรู้ต้องให้โอกาสครูได้พัฒนาวิชาชีพทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน ด้วยเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพในตัวของครูแต่ละคน ซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียนได้

4) การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน (Monitoring Student Progress) ผู้นำทางการจัดการเรียนรู้จะต้องมีวิธีการหลากหลายในการประเมิน ความก้าวหน้าของนักเรียนและต้องทำการประเมินเป็นประจำ มีการพัฒนากลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงผลการเรียนการสอน

5) การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน (Promoting Instructional Climate) เมื่อบรรยากาศของโรงเรียนเป็นบรรยากาศที่แสดงว่าเห็นคุณค่าของการเรียนรู้ และเป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บรรลุผลสำเร็จได้ นับเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ที่ดี การสร้างบรรยากาศการศึกษาทุกระดับ และเป็นบรรยากาศที่จะช่วยดึงพลังงานของนักเรียนและครูออกมามีหลายวิธีที่จะทำให้เกิดผลได้ เช่น การจัดสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบ การจัดกิจกรรมที่ให้นักเรียนเป็นสำคัญ โดยการที่แต่ละคนได้ทำในส่วนของตนเองให้ดีที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดมีความคาดหวังอย่างมากกับนักเรียน

Strodl (1992) ได้พัฒนากรอบความคิดเพื่อพิสูจน์ถึงความมีอยู่ของภาวะผู้นำครู ผลงานของเขาแสดงให้เห็นว่า ครูที่มีความสามารถในการตัดสินใจได้พัฒนาวิธีการใช้ภาวะผู้นำในชั้นเรียน ประกอบด้วยหัวใจหลักสำคัญ 3 ข้อ คือ 1) การมีภาวะผู้นำแบบไม่เป็นทางการที่แฝงอยู่ 2) ความสามารถในการระบุลักษณะของปัญหาและข้อขัดแย้ง และ 3) การได้รับการเสริมพลังอำนาจเพื่อแก้ปัญหา

ขณะที่ DuBrin (1998, p. 46) ได้ศึกษาพฤติกรรมของครูที่มีภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ ดังนี้ 1) การตั้งความคาดหวังกับนักเรียนไว้สูง 2) การสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) การให้ความสำคัญในการพัฒนาทางวิชาการของตนเอง 4) การใช้ข้อมูลเป็นฐานในการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนที่นอกเหนือจากใช้เกณฑ์อื่นๆ 5) การแสดงพฤติกรรมสำคัญของผู้นำในการเอื้ออำนวยความสะดวก และ 6) การร่วมปรับปรุงและการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาการของนักเรียน

Fullan (1994) กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำครู ในลักษณะที่สำคัญ คือ มีความมุ่งมั่นและการพัฒนาตนเองไปสู่ครูมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง และการสนับสนุนช่วยเหลือครูคนอื่นให้สามารถพัฒนาไปสู่ครูมืออาชีพด้วย

Pellicer and Anderson (1995) กล่าวถึงลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำครูใน 2 ประเด็น คือ 1) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกี่ยวกับการเรียนการสอน และการนำไปสู่การปฏิบัติจริงในโรงเรียน โดยก่อให้เกิดผลต่อการปรับปรุงการเรียนรู้ของผู้เรียน และ 2) เป็นผู้นำทางการเรียนการสอน โดยเขาแสดงทัศนคติว่าเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอนมิได้ถูกกำหนดจากฝ่ายบริหาร

Acker–Hocevar and Touchton (1999) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เกิดจากตัวของครูเองภายใต้การสนับสนุนของโรงเรียนครูโดยใช้มิติด้านการสร้างสัมพันธภาพและมิติด้านความช่วยเหลือ สนับสนุน และความร่วมมือ พบว่า ครูที่มีภาวะผู้นำจะมีคุณลักษณะที่สำคัญคือ เป็นผู้สร้างเครือข่ายที่สามารถปฏิบัติงานเป็นทีมกับเพื่อนครูในโรงเรียนของตนและสามารถปฏิบัติงานในชุมชนได้

Barth (1999, p. 24) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำครูไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารจัดการในเรื่องต่าง ๆ ต่อไปนี้ 1) เลือกสรรหนังสือเรียนและสื่อวิชาการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน 2) สร้างและพัฒนาหลักสูตร 3) ดูแลช่วยเหลือและพัฒนาผู้เรียนในด้านพฤติกรรม 4) ตรวจสอบข้อมูลในการตัดสินใจ 5) ออกแบบและพัฒนาทีมงาน 6) กำหนดนโยบายและแผนงานโรงเรียน 7) การตัดสินใจด้านงบประมาณของโรงเรียน 8) ประเมินผลการปฏิบัติงานของครู 9) เลือกสรรครูใหม่ และ 10) เลือกสรรผู้บริหารใหม่

Sherrill (1999) ได้เสนอองค์ประกอบที่เป็นหลักสำคัญของการมีภาวะผู้นำครู ดังนี้ 1) การเป็นแบบอย่างที่ดีของการสอนและการเรียนรู้ 2) การเข้าใจอย่างถ่องแท้ด้านทฤษฎีและการวิจัยเกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้ 3) การเข้าใจทฤษฎีจิตวิทยาพัฒนาการ 4) การป่มเพาะจิตวิญญาณการเป็นครู 5) การแสดงความสามารถในการแนะนำแบบคลินิก และ 6) การสามารถชี้แนะผู้ร่วมงานและเพื่อนครูโดยวิธีคิดแบบไตร่ตรองและค้นหาด้วยตนเอง

Leithwood and Duke (1999) กล่าวถึงภาวะผู้นำครูในแง่คุณลักษณะ 6 ด้าน คือ 1) เป็นผู้นำการเรียนการสอน 2) เป็นผู้นำการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง 3) เป็นผู้นำการเป็นต้นแบบด้านคุณธรรม 4) เป็นผู้นำการมีส่วนร่วม 5) เป็นผู้นำการบริหารจัดการ และ 6) เป็นผู้นำการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

Childs–Bowen and Scrivner (2000) กล่าวถึงครูที่มีภาวะผู้นำครูในแง่ 1) มีการพัฒนาตนเองไปสู่ครูมืออาชีพภายใต้บรรยากาศของการเรียนรู้ร่วมกันของครู 2) ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน และ 3) ส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

Neuman and Simmons (2000) เสนอแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำครูมิใช่หน้าที่ของครูบางคนแต่เป็นหน้าที่ เป็นความรับผิดชอบ และเป็นการใช้อำนาจของครูทุกคนในโรงเรียน ตราบใดที่ครูเหล่านั้นสามารถใช้พฤติกรรมผู้นำได้อย่างเหมาะสมกับ

ทุกภารกิจในโรงเรียน ดังนี้คือ สร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นการใช้ปัญญาให้ทีมสร้างแนวคิดใหม่ สร้างวิธีการใหม่ และนำไปสู่การปฏิบัติจนเห็นผลเชิงประจักษ์ได้

Snell and Swanson (2000) ทำการวิจัยเชิงคุณภาพติดตามวิถีครูของครูผู้นำ 10 คน เป็นเวลามากกว่า 2 ปี ได้ผลสรุปว่า ครูเหล่านั้นได้รับการยอมรับจากเพื่อนครูให้เป็นผู้นำและมีภาวะผู้นำครู เนื่องจาก 1) ครูแสดงความเชี่ยวชาญระดับสูงด้านการเรียนการสอน 2) การให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกับครูคนอื่น และ 3) มีไหวพริบในการใช้อิทธิพลของตน

Katzenmeyer and Moller (2001) กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพร้อมที่จะแสดงบทบาทและความรับผิดชอบของครูที่สะท้อนถึงควมมีภาวะผู้นำครู ซึ่งสอดคล้องไปกับการทำงานตามปกติในโรงเรียน ปัจจัยเหล่านั้น ประกอบด้วย 1) ทักษะการสอนแบบมืออาชีพ 2) บุคลิกภาพที่เหมาะสมกับการเป็นครู 3) มีความมั่นใจและก้าวหน้าในอาชีพที่นำหน้าครูคนอื่น 4) มีความสนใจเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองให้เกิดการเรียนรู้ 5) ทุ่มเทเวลาและมุ่งมั่นในการเป็นครูผู้นำ 6) การยอมรับและเชื่อถือจากเพื่อนครูจากการปฏิบัติการสอนตามปกติ

Crowther et al. (2002) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำครูในสถานการณ์ที่เป็นปัญหาหรือในโรงเรียนที่ประสบปัญหาวิกฤต โดยทำการศึกษาเป็นเวลา 5 ปี กับโรงเรียนในประเทศออสเตรเลียและสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยได้พบองค์ประกอบภาวะผู้นำครู 6 ระดับ เรียงลำดับจากความสำคัญน้อยไปหาสำคัญมาก ดังนี้ 1) การมีความเชื่อมั่นหรือมีเจตคติทางบวกเกี่ยวกับการมีหนทางที่ดีกว่าเสมอ 2) มุ่งมั่นอย่างจริงจังในการปฏิบัติการสอน การเรียนรู้และการประเมิน 3) ส่งเสริมและสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครูขึ้นในโรงเรียนบนรากฐานการจัดการเชิงระบบขององค์การที่ตายตัวไปสู่ระบบที่ยืดหยุ่น 4) เผชิญปัญหาและอุปสรรคภายใต้วัฒนธรรมและโครงสร้างขององค์การ 5) แปลงแนวคิดวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติที่ทำได้จริง และ 6) ดำรงรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งสู่ความสำเร็จ

Suranna and Moss (2002) ทำการวิจัยค้นหาภาวะผู้นำครูในการเรียนการสอนวิชาชีวศัพทพบว่า ครูผู้มีภาวะผู้นำมีคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้ 1) เป็นผู้สอนที่ดีในห้องเรียน 2) เป็นผู้นำทางชีวิตให้กับเพื่อนครู 3) เป็นผู้พัฒนาหลักสูตร 4) รับผิดชอบต่อตนเองขององค์กรทั้งในโรงเรียนหรือของสมาคมท้องถิ่น 5) ทำงานร่วมกับครูคนอื่น ๆ และผู้บริหารด้วย

Frost and Durrant (2003) ศึกษาภาวะผู้นำครู ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยใช้ความร่วมมือ 2) การทดลองด้วยการปฏิบัติจริง 3) การรวมกลุ่มและการใช้หลักฐานเชิงประจักษ์

Harris and Lambert (2003) ได้เสนอว่า ภาวะผู้นำครู ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) พัฒนาการในวัยผู้ใหญ่ (Adult Development) เป็นการบ่งบอกถึงลักษณะของตนเอง ในความสัมพันธ์กับผู้อื่นในสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสัมพันธ์กับบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่สูงกว่า การตระหนักความจำเป็นของการไตร่ตรองด้วยตนเอง การประเมินการสอนของตนเอง และการใคร่ครวญพิจารณาตนเองอย่างต่อเนื่องโดยเชื่อมโยงกับครูคนอื่น ๆ และพฤติกรรมของนักเรียนอย่างเป็นระบบ รวมไปถึงการแสดงความรัก และให้ความสนใจต่อผู้อื่นอย่างสุภาพจริงใจ 2) การเสวนา (Dialogue) เป็นการเสวนาระหว่างบุคลากรครูในสถานศึกษาเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน มุ่งเน้นการเสวนาไปที่การสอนและการเรียนรู้ เป็นการสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานโดยใช้คำถามที่กระตุ้นให้เกิดการเสวนาในประเด็นที่ดีและสร้างสรรค์แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารหรือความรู้ทางวิชาชีพเพื่อนำมาใช้ในการทำงานร่วมกัน รวมทั้งเป็นการเปิดใจกว้าง ยืดหยุ่น ยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น ซึ่งจะทำให้เกิดการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ ๆ 3) ความร่วมมือรวมพลัง (Collaboration) เป็นความร่วมมือรวมพลังกันตัดสินใจ โดยเสนอทางเลือกที่สนองต่อความต้องการของบุคคลและกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ของสถานศึกษามีการตระหนักถึงคุณค่าของการสร้างทีมงาน การเข้าร่วมในกิจกรรมการสร้างทีมงานที่ช่วยพัฒนาความไว้วางใจ และส่งเสริมการตัดสินใจร่วมกัน การร่วมกันจำแนกลักษณะของปัญหา วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ค้นหาแนวทางแก้ปัญหา และคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจก่อให้เกิดปัญหาในสถานศึกษา ทั้งนี้ต่างก็มีความเข้าใจดีว่าการจัดการความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรครู และสถานศึกษา 4) การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change) เป็นการให้ความสนใจต่อประเด็นสำคัญหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่โรงเรียนเผชิญอยู่ มีวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเข้าร่วมในการวางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาสถานศึกษากับผู้อื่น ริเริ่มการปฏิบัติงานที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ มีการกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้ร่วมกันปฏิบัติงานที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของสถานศึกษาในวงกว้างรวมทั้งมีการวางแผนติดตามผล ให้คำปรึกษาและให้การสนับสนุน มีการตระหนักถึงคุณค่าและให้ความสำคัญต่อวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน การเข้าร่วมกับผู้อื่นในการสร้างโปรแกรมหรือนโยบายที่ตอบสนองต่อวิวัฒนาการของโลกแห่งความหลากหลาย

ทางวัฒนธรรมและการพัฒนานักเรียนในทุกด้าน การพัฒนาระบบสำหรับครูหรือนักเรียนที่เข้ามาใหม่ การพัฒนาโปรแกรมความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่น ๆ หน่วยงานต้นสังกัด และสถาบันอุดมศึกษา รวมไปถึงการให้ความสนใจและเข้าร่วมในกระบวนการคัดเลือกครูบรรจุใหม่ของสถานศึกษา

Lieberman & Miller (2004, pp. 15–27) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำครู 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) สร้างความศรัทธาและสัมพันธภาพที่ดี 2) รู้และเข้าใจในองค์การของตนเอง 3) มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ 4) สร้างเสริมทักษะตนเองและผู้ร่วมงานและยังได้กล่าวถึง พฤติกรรมการแสดงออกของภาวะผู้นำครู 5 ประการ ได้แก่ 1) ร่วมขับเคลื่อนระบบการทำงานของโรงเรียน 2) มีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน 3) มีความมุ่งมั่น และมีความเป็นมืออาชีพ 4) ส่งเสริมสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาผู้ร่วมงาน 5) มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการด้านการเรียนของผู้เรียน

York–Barr and Duke (2004) ได้สังเคราะห์งานวิจัยของภาวะผู้นำครู ผลการศึกษาจำแนกลักษณะภาวะผู้นำครูออกเป็น 6 ด้าน คือ 1) การประสานงานและการจัดการงานเกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น ที่ใช้ร่วมกันในเขตพื้นที่การศึกษา 2) การพัฒนาวิชาชีพครูให้กับเพื่อนร่วมงาน 3) การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของโรงเรียน หรือการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน 4) การมีส่วนร่วมกับผู้ปกครองและชุมชน 5) การส่งเสริมวิชาชีพครู และ 6) การสร้างพันธกิจร่วมกับสถาบันผลิตครู

Richardson Ackerman and Sarah Mackenzie (2006) ได้ระบุลักษณะและภาระหน้าที่ของครูที่มีภาวะผู้นำว่า เป็นบทบาทแบบเป็นทางการของครูจะยังคงดำเนินอยู่ แต่บทบาทใหม่ของครูที่มีภาวะผู้นำกลับเป็นไปในแบบไม่เป็นทางการ และได้รับมาจากประสบการณ์ในระหว่างการเรียนรู้การสอน ซึ่งบทบาทด้านนี้แสดงออกได้ เช่น 1) การแลกเปลี่ยนความรู้ที่เกิดในห้องเรียนและแลกเปลี่ยนทักษะของตนเองและผู้อื่น 2) เป็นผู้ที่หมั่นฝึกฝนตนเองอยู่เสมอและเป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษากับครูใหม่ 3) การเป็นแบบอย่างในการผสมผสานความร่วมมือ 4) ดูแลเอาใจใส่นักเรียนของตน และ 5) เข้าใจความขัดแย้งอันมักจะเกิดขึ้นกับภารกิจของโรงเรียน



สอดคล้องกับงานวิจัยของ Blase & Blase (2001) ได้ศึกษา งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ และได้ข้อสรุปส่วนผู้นำในการจัดการเรียนรู้ เน้นการปฏิบัติที่เห็นได้ชัดเจนแสดงบทบาทผสมผสาน โดยใช้ภาวะผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) รวมทั้งภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) และการตัดสินใจร่วมกัน (Shared Decision Making) โรงเรียนที่มีภาวะผู้นำในการจัดการ เรียนรู้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของครูในห้องเรียน ทำให้เกิดผลอย่างมากในทางความรู้ ความรู้สึก และพฤติกรรม เมื่อเปรียบเทียบความรู้ที่ได้จากงานวิจัยว่า ควรพิจารณาใช้ รูปแบบ ภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นเรื่องต่อไปนี้ 1) เน้นการเรียนการสอนเป็นอันดับ สำคัญที่สุด 2) สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การวิเคราะห์และการวิพากษ์ 3) มีการตัดสินใจ ร่วมกันเกี่ยวกับงานการเรียนการสอน และ 4) สร้างข้อตกลงของกลุ่มและขององค์การ

เช่นเดียวกับแนวความคิดของ Hoy and Hoy (2003)

ได้กล่าวถึงบทบาทที่สำคัญในการเป็นผู้นำทางการจัดการเรียนรู้ (instructional leader) ซึ่งภาวะผู้นำทางการจัดการเรียนรู้ควรเกิดขึ้นเองจากครู ทั้งนี้ครูเป็นผู้ทำการสอนในชั้นเรียน เป็นผู้รู้ดีเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน และเป็นผู้ที่มีองค์ความรู้อย่างดีเยี่ยมในตัวผู้ที่เป็น ผู้นำทางการจัดการเรียนรู้จำเป็นต้องใช้เวลาในห้องเรียนพูดคุยเกี่ยวกับการเรียนและการสอน การปรับปรุงการเรียนและการสอนให้เป็นกระบวนการต่อเนื่อง ควรจะมีการพูดคุย เกี่ยวกับอาชีพของตนและพัฒนาอาชีพ อันเกี่ยวเนื่องกับการจัดการเรียนการสอน สิ่งบ่งบอก ถึงการพัฒนาที่ได้ผลดีและใช้แทนการนิเทศตามแบบเก่า ได้แก่ การให้ความร่วมมือ ความเป็นเพื่อนร่วมงาน ความชำนาญการและทีมงาน แม้ว่าผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นผู้นำ ในการใช้ความพยายามอย่างเต็มใจร่วมมือและอย่างมืออาชีพ แต่ในที่สุดก็เป็นครูนั่นเอง ที่เป็นผู้กำหนดความสำเร็จ

นอกจากนี้ Collett Bloom (2005) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ ในการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) หลักสูตร 2) การสื่อสาร 3) ความเป็นมืออาชีพและ บุคลิกภาพ

ส่วน Richard Jones (2010) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำในการ จัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) มีวิสัยทัศน์ 2) การประเมิน 3) หลักสูตร 4) การมีกลยุทธ์ 5) การมีทักษะ 6) การสร้างสรรค์ 7) การตัดสินใจ 8) ความมุ่งมั่น 9) เป้าหมาย และ 10) บุคลิกภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 30-31) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำครูในคู่มือการประเมินสมรรถนะครูในการปฏิบัติงานของครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนและใช้เป็นฐานข้อมูลในการกำหนดกรอบการพัฒนาสมรรถนะครูตามนโยบายพัฒนาครูทั้งระบบ ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ 1) มีวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับการเป็นครู (adult development) 2) มีการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (dialogue) 3) เป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (change agency) และ 4) มีการปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (reflective) 5) การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (concern for improving pupil achievement)

อาภารัตน์ ราชพัฒน์ (2554, หน้า 141-144) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูเพื่อคัดสรรกำหนดไว้ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์ที่กำหนด ทดสอบความสอดคล้องของโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเกณฑ์ที่กำหนด และตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบตามเกณฑ์ที่กำหนด ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะครู มี 6 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ 1) มีการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู ประกอบด้วย มีความมุ่งมั่นและการพัฒนาตน ไปสู่ครูมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง และการสนับสนุนและช่วยเหลือครูคนอื่นให้สามารถพัฒนาไปสู่ครูมืออาชีพด้วย มีการพัฒนาตนไปสู่ครูมืออาชีพภายใต้บรรยากาศของการเรียนรู้ร่วมกันของครู สร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นการใช้ปัญญา ให้ทีมสร้างแนวคิดใหม่ สร้างวิธีการใหม่และนำไปสู่การปฏิบัติจนเห็นผลเชิงประจักษ์ได้ มีความสนใจเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองให้เกิดการเรียนรู้ เป็นผู้นำทางชีวิตให้กับเพื่อนครู การพัฒนาวิชาชีพครูให้กับเพื่อนร่วมงาน เป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษากับครูใหม่ เป็นผู้ที่หมั่นฝึกตนเองอยู่เสมอ การสามารถชี้แนะผู้ร่วมงานและเพื่อนครูโดยวิธีคิดแบบไตร่ตรองและค้นหาด้วยตนเอง และส่งเสริมและสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครูขึ้นในโรงเรียนบนรากฐานการจัดการเชิงระบบขององค์การที่ตายตัวไปสู่ระบบที่ยืดหยุ่น 2) เป็นแบบอย่างทางการสอน ประกอบด้วย เป็นผู้นำทางการเรียนการสอนที่เกิดจากตนเอง การแบบอย่างที่ดีของการสอนและการเรียนรู้ เป็นผู้นำด้านการเรียนการสอนครูแสดงความเชี่ยวชาญระดับสูงด้านการเรียนการสอน ทักษะการสอนแบบมืออาชีพ มุ่งมั่นอย่างจริงจังในการปฏิบัติการสอน การเรียนรู้ และการประเมิน และเป็น

ผู้สอนที่ดีในห้องเรียน 3) มีส่วนร่วมในการพัฒนา ประกอบด้วย เป็นผู้สร้างเครือข่ายที่สามารถปฏิบัติงานในที่เดียวกับเพื่อนครูในโรงเรียนของตนและสามารถปฏิบัติงานในชุมชนได้ทำงานร่วมกับครูคนอื่นและผู้บริหาร มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขอโรงเรียน เป็นผู้นำด้านการมีส่วนร่วม การให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกับครูคนอื่น และ เป็นแบบอย่างในการประสานความร่วมมือ 4) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย เป็นผู้นำด้านการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง แปลงแนวคิด วิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติที่ทำได้จริง มีความสามารถในการระบุลักษณะของปัญหาและข้อขัดแย้ง เข้าใจความขัดแย้ง อันมักจะเกิดขึ้นกับภารกิจของโรงเรียน เป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง และเมื่อถึงคราวคับขันก็พร้อมที่จะปลุกให้ทุกคนลุกขึ้นสู้เพื่อโรงเรียนและเพื่อนักเรียนของตน 5) เป็นผู้นำการบริหารจัดการ ประกอบด้วย เป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ ส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ดำรงรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรม องค์การแบบมุ่งสู่ความสำเร็จ และการประสานงานและการจัดการ และ 6) มุ่งความสำคัญที่นักเรียน ประกอบด้วย ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ดูแลเอาใจใส่นักเรียนของตน และการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

วิศิษฎ์ มุ่งนากลาง (2556, หน้า 190-193) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11 มีความมุ่งหมายเพื่อ ศึกษาองค์ประกอบและสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครู ศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครู ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำครูมี 4 องค์ประกอบหลัก คือ 1) บุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย เป็นผู้นำและบุคคลแห่งการเรียนรู้ 2) แบบอย่างทางการสอน ประกอบด้วย ใช้วิธีสอนที่หลากหลาย และส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ 3) การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย การสร้างข่าย การมีส่วนร่วม และ 4) มุ่งพัฒนาผู้เรียน ประกอบด้วย การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน และการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน ผลการตรวจสอบยืนยันขององค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนา มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ ผลของการทดลองใช้รูปแบบพบว่า การประเมินภาวะผู้นำครูของผู้เข้ารับการพัฒนาโดยรวมหลังการพัฒนาเพิ่มขึ้นกว่าก่อนการพัฒนา

ศิริพร กุลสานต์ (2557, หน้า 205) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความมุ่งหมายเพื่อ ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำครู

ในการจัดการเรียนรู้ สร้างและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำครู ในการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา มี 4 องค์ประกอบหลัก คือ

- 1) การพัฒนาหลักสูตรและการใช้หลักสูตร ประกอบด้วย การวิเคราะห์หลักสูตร การจัดทำหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ และการประเมินผลการนำหลักสูตรไปใช้
- 2) กระบวนการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การจัดการเรียนรู้ที่เน้นทักษะกระบวนการคิด การใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้ และการวัด และประเมินผล
- 3) การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การเป็นผู้ได้รับการยอมรับนับถือการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู และ
- 4) การมีบุคลิกลักษณะเหมาะสมกับความเป็นครู ประกอบด้วย การประพฤติปฏิบัติตน ผลการทดลองใช้รูปแบบพบว่า ก่อนการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครู ในการจัดการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และหลังการทดลองใช้รูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก

รัตติยา พรหมสัน (2559, หน้า 255-258) ได้ทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ ภาค 11 มีความมุ่งหมายเพื่อ ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำครู รูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำครู และประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา มี 6 องค์ประกอบหลัก คือ 1) ความเป็นครู ประกอบด้วย มีคุณธรรมจริยธรรม มีจิตวิญญาณ ของความเป็นครู และการให้บริการที่ดี 2) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ประกอบด้วย การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน การร่างหลักสูตร การตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ และการประเมินหลักสูตร 3) ความเชี่ยวชาญด้านการสอน ประกอบด้วย วิเคราะห์และยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ปรับเปลี่ยนและพัฒนาทักษะการสอน มีทักษะในการสื่อสาร การพัฒนาและใช้สื่อ เทคโนโลยีในการเรียนรู้ และการวัดและ ประเมินผลการเรียนรู้ 4) การพัฒนาตนเอง ประกอบด้วย การฝึกฝนตนเองอยู่เสมอ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความต้องการประสบความสำเร็จ 5) การทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย มีเป้าหมายร่วมกัน มีส่วนร่วมและมีความยืดหยุ่นในการทำงาน ความต้องการ ประสบความสำเร็จของทีม และความพึงพอใจและแรงจูงใจของทีม และ 6) การเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างวัฒนธรรมในการทำงาน

อย่างมีส่วนร่วม และการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนา พบว่า มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

จากการศึกษาแนวคิด และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ  
ภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้นำมาแสดงในตารางสังเคราะห์ โดยองค์ประกอบ  
เหล่านี้ ถือว่าเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบ  
ตามกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยต่อไป ดังตาราง 2

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้

องค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้	1. Kathleen Devaney (1987)	2. Krug (1992)	3. Strodl (1992)	4. Fullan (1994)	5. DuBrin (1998)	6. Pellicer and Anderson (1995)	7. Acker-Hoever and Touchton (1999)	8. Barth (1999)	9. Leithwood and Duke (1999)	10. Sherrill (1999)	11. Childs-Bowen and Scrivner (2000)	12. Neuman and Simmons (2000)	13. Snell and Swanson (2000)	14. Katzenmeyer and Moller (2001)	15. Crowther et al. (2002)	16. Suranna and Moss (2002)	17. Frost and Durrant (2003)	18. Harris and Lambert (2003)	19. Lieberman & Miller (2004)	20. York-Barr and Duke (2004)	21. Richardson Ackerman and Sarah Mackenzie (2006)	22. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553)	23. อภาภรณ์ ราชพัฒน์ (2554)	24. วิศิษฐ์ มุ่งนากลาง (2556)	25. ศิริพร กุลสานต์ (2557)	26. รัตติยา พร้อมสิน (2559)	ความถี่	ร้อยละ	
1. การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง								✓									✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	10	38.46	
2. กระบวนการจัดการเรียนรู้	✓	✓			✓	✓		✓	✓	✓			✓	✓							✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	15	57.69
3. การเป็นครูผู้นำแบบอย่าง		✓	✓		✓	✓		✓	✓			✓	✓		✓						✓		✓	✓			13	50.00	
4. การพัฒนาตนเองและการพัฒนาวิชาชีพ	✓	✓		✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓							✓			✓			✓	14	53.85	
5. การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้							✓				✓			✓		✓	✓				✓		✓				8	30.77	
6. การเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้	✓	✓	✓			✓			✓	✓		✓	✓								✓		✓	✓	✓	✓	13	50.00	
7. การประพฤติตนเป็นแบบอย่าง	✓	✓	✓		✓				✓	✓		✓	✓		✓						✓		✓	✓			13	50.00	
8. การพัฒนาตนเองและบุคคลอื่น	✓	✓		✓	✓				✓	✓		✓			✓					✓		✓		✓			14	53.85	
9. การพัฒนาหลักสูตรและการสอน	✓	✓						✓						✓	✓					✓		✓		✓	✓	✓	10	38.46	

ตาราง 2 (ต่อ)

	องค์ประกอบภาวะผู้นำครู ในการจัดการเรียนรู้																											
	1. Kathleen Devaney (1987)	2. Krug (1992)	3. Strodl (1992)	4. Fullan (1994)	5. DuBrin (1998)	6. Pellicer and Anderson (1995)	7. Acker-Hocevar and Touchton (1999)	8. Borth (1999)	9. Leithwood and Duke (1999)	10. Sherrill (1999)	11. Childs-Bowen and Scrivner (2000)	12. Neuman and Simmons (2000)	13. Snell and Swanson (2000)	14. Katzenmeyer and Moller (2001)	15. Crowther et al. (2002)	16. Suranna and Moss (2002)	17. Frost and Durrant (2003)	18. Harris and Lambert (2003)	19. Lieberman & Miller (2004)	20. York-Barr and Duke (2004)	21. Richardson Ackerman and Sarah Mackenzie (2006)	22. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553)	23. อภากรัตน์ ราชพัฒน์ (2554)	24. วิศิษฐ์ มุ่งนากลาง (2556)	25. ศิริพร กุลสามนต์ (2557)	26. รัตติยา พร้อมสิน (2559)	ความถี่	ร้อยละ
10. มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ	✓		✓					✓										✓								4	15.38	
11. มีส่วนร่วมในการประเมินครู	✓	✓					✓										✓									4	15.38	
12. การบริหารจัดการชั้นเรียน		✓	✓			✓	✓	✓		✓				✓	✓						✓	✓			✓	11	42.31	
13. การวัดและประเมินผล		✓			✓	✓		✓						✓							✓	✓		✓	✓	9	34.62	
14. การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ		✓			✓	✓		✓														✓		✓		6	23.08	
15. การสร้างความสัมพันธ์หรือขยายแบบมีส่วนร่วม							✓			✓			✓	✓	✓				✓			✓	✓			8	30.77	
16. การทำงานเป็นทีม							✓	✓			✓					✓	✓					✓		✓		7	26.92	
17. ความเป็นครู								✓			✓		✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓		10	38.46	

ตาราง 2 (ต่อ)

	องค์ประกอบภาวะผู้นำครู ในการจัดการเรียนรู้																											
	1. Kathleen Devaney (1987)	2. Krug (1992)	3. Strod (1992)	4. Fullan (1994)	5. DuBrin (1998)	6. Pelicer and Anderson (1995)	7. Acker-Hocevar and Touchton (1999)	8. Barth (1999)	9. Leithwood and Duke (1999)	10. Sherrill (1999)	11. Childs-Bowen and Scrivner (2000)	12. Neuman and Simmons (2000)	13. Snell and Swanson (2000)	14. Katzenmeyer and Moller (2001)	15. Crowther et al. (2002)	16. Suranna and Moss (2002)	17. Frost and Durrant (2003)	18. Harris and Lambert (2003)	19. Lieberman & Miller (2004)	20. York-Barr and Duke (2004)	21. Richardson Ackerman and Sarah Mackenzie (2006)	22. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553)	23. อภากรัตน์ ราชพัฒน์ (2554)	24. วิศิษฐ์ มุ่งนากลาง (2556)	25. ศิริพร กุลสามดี (2557)	26. รัตติยา พร้อมสิน (2559)	ความถี่	ร้อยละ
18. เป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม							✓							✓	✓					✓		✓	✓			8	30.77	
19. เป็นผู้นำการเป็นต้นแบบ ด้านคุณธรรม									✓																	1	3.85	
20. เป็นผู้นำการบริหารจัดการ		✓					✓	✓										✓				✓				5	19.23	
21. เป็นผู้นำการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า			✓					✓									✓									3	11.54	
22. มีส่วนร่วมพัฒนา				✓		✓		✓					✓	✓		✓			✓			✓	✓		✓	10	38.46	
23. การพัฒนาผู้เรียน		✓			✓	✓	✓	✓		✓						✓			✓	✓	✓	✓	✓			11	42.31	
24. สร้างแรงบันดาลใจ											✓											✓			✓	3	11.54	
25. กระตุ้นการใช้ปัญญา											✓						✓					✓				3	11.54	
26. สร้างนวัตกรรมสู่การปฏิบัติจริง				✓							✓					✓										3	11.54	
27. เป็นผู้ได้รับการยอมรับนับถือ												✓	✓									✓	✓			4	15.38	



	องค์ประกอบภาวะผู้นำครู ในการจัดการเรียนรู้																											
	1. Kathleen Devaney (1987)	2. Krug (1992)	3. Strod (1992)	4. Fullan (1994)	5. DuBrin (1998)	6. Pelicer and Anderson (1995)	7. Acker-Hocevar and Touchton (1999)	8. Borth (1999)	9. Leithwood and Duke (1999)	10. Sherrill (1999)	11. Childs-Bowen and Scrivner (2000)	12. Neuman and Simmons (2000)	13. Snell and Swanson (2000)	14. Katzenmeyer and Moller (2001)	15. Crowther et al. (2002)	16. Suranna and Moss (2002)	17. Frost and Durrant (2003)	18. Harris and Lambert (2003)	19. Lieberman & Miller (2004)	20. York-Barr and Duke (2004)	21. Richardson Ackerman and Sarah Mackenzie (2006)	22. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553)	23. อภากรัตน์ ราชพัฒน์ (2554)	24. วิศิษฐ์ มุ่งนากลาง (2556)	25. ศิริพร กุลสามนต์ (2557)	26. รัตติยา พร้อมสิน (2559)	ความถี่	ร้อยละ
28. ความเชี่ยวชาญทางการสอน				✓				✓				✓			✓								✓	✓		✓	7	26.92
29. ทักษะการสอนแบบมีอาชีพ				✓								✓	✓						✓				✓				5	19.23
30. บุคลิกภาพที่เหมาะสมกับการเป็นครู								✓				✓	✓		✓							✓	✓	✓		✓	8	34.62
31. มีความมั่นคงและก้าวหน้าในอาชีพ				✓								✓	✓														3	11.54
32. การมีความเชื่อมั่นหรือมีเจตคติทางบวก								✓						✓													2	11.54
33. วิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติที่ทำได้จริง	✓										✓				✓								✓				4	15.38

ตาราง 2 (ต่อ)

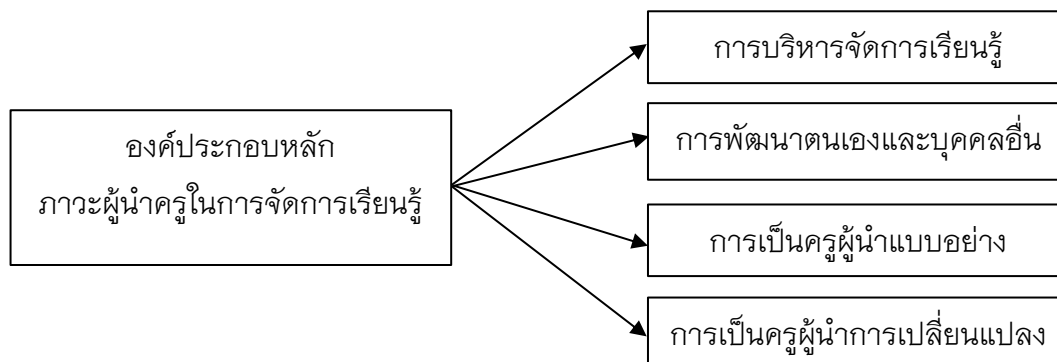
	องค์ประกอบภาวะผู้นำครู ในการจัดการเรียนรู้																												
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.	25.	26.	ความถี่	ร้อยละ	
34. วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งสู่ความสำเร็จ											✓					✓							✓				✓	4	15.38
35. การสื่อสารที่ดี		✓						✓										✓	✓			✓	✓				✓	7	26.92
36. สร้างความศรัทธาและสัมพันธภาพที่ดี																			✓									1	3.85
37. การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้		✓						✓			✓												✓	✓				5	15.38

จากตาราง 2 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบหลักของ  
ภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย  
ที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการต่าง ๆ ที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันโดยพิจารณาจากความถี่  
ตั้งแต่ 10 หรือคิดเป็นร้อยละ 38.46 ขึ้นไป โดยความถี่เท่ากันหรือมีความสอดคล้อง  
เชิงเนื้อหา เรียงลำดับความถี่มากไปหาน้อย

สรุปได้ว่า องค์ประกอบจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัย  
ที่เกี่ยวข้องได้องค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ  
ดังนี้

- องค์ประกอบที่ 1 กระบวนการจัดการเรียนรู้
- องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาตนเองและการพัฒนา  
วิชาชีพ และการพัฒนาตนเองและบุคคลอื่น
- องค์ประกอบที่ 3 การเป็นครูผู้นำแบบอย่าง การเป็นครู  
ผู้นำการจัดการเรียนรู้ และการประพฤติตนเป็นแบบอย่าง
- องค์ประกอบที่ 4 การบริหารจัดการชั้นเรียนและ  
การพัฒนาผู้เรียน
- องค์ประกอบที่ 5 การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
การพัฒนาหลักสูตรและการสอน ความเป็นครู และมีส่วนร่วม  
พัฒนา ซึ่งจะนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยและในการวิจัยครั้งนี้ เมื่อพิจารณาในแต่ละ  
องค์ประกอบหลักแล้ว ผู้วิจัยเห็นวาท้องค์ประกอบหลักบางตัวมีประเด็นใกล้เคียงกัน  
หรืออยู่ในกระบวนการเดียวกัน หรือมีความสอดคล้องเชิงเนื้อหา ผู้วิจัยจึงทำการจัดกลุ่ม  
และกำหนดชื่อเป็นชื่อเดียว เพื่อให้การนำเอาองค์ประกอบที่แสดงในตารางสังเคราะห์  
มีความเหมาะสม และมีชื่อที่เป็นกลาง สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกัน และครอบคลุม  
องค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกัน สรุปได้ดังนี้ องค์ประกอบเกี่ยวกับกระบวนการจัดการ  
เรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตรและการสอน การบริหารจัดการชั้นเรียน การพัฒนาผู้เรียน  
ผู้วิจัยพิจารณาแล้วจึงได้ทำการจัดกลุ่มและกำหนดเป็นชื่อเดียว คือ การบริหารจัดการ  
เรียนรู้ เป็นองค์ประกอบหลักที่ 1 สำหรับการพัฒนาตนเองและการพัฒนาวิชาชีพ  
การพัฒนาตนเองและบุคคลอื่น และการมีส่วนร่วมพัฒนา กำหนดชื่อเป็นชื่อเดียว คือ  
การพัฒนาตนเองและบุคคลอื่น เป็นองค์ประกอบหลักที่ 2 สำหรับการเป็นครูผู้นำแบบอย่าง  
การเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ การประพฤติตนเป็นแบบอย่าง และความเป็นครู กำหนด

ชื่อเป็นชื่อเดียว คือ การเป็นครูผู้นำแบบอย่าง เป็นองค์ประกอบหลักที่ 3 และการเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นองค์ประกอบหลักที่ 4 ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้จากการสังเคราะห์เอกสาร

2) องค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 5 คน ดังนี้

2.1) องค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของ ปริญญา ธรรมปียา

ปริญญา ธรรมปียา (สัมภาษณ์, 14 ตุลาคม 2559) กล่าวว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย

- (1) ความเชื่อและความศรัทธา ในหลักของความพอเพียงหรือเศรษฐกิจพอเพียงจะนำพาประเทศไทยให้เจริญก้าวหน้าและรอดพ้นจากภัยต่าง ๆ ได้ในโลกปัจจุบันซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของทุกคนอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง
- (2) ความพอเพียงสู่การปฏิบัติ โดยนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในชีวิต นำหลักเศรษฐกิจพอเพียงเป็นหลักคิดและหลักปฏิบัติในการดำเนินชีวิต หมายถึง หลักพอประมาณ มีเหตุผล การมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี บนพื้นฐานจิตใจที่มีคุณธรรม และใช้ความรู้อย่างรอบรู้ รอบคอบ ระมัดระวัง เพื่อให้ชีวิตสมดุลและ

พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม ที่เรียกกันย่อ ๆ ว่า หลักการพอเพียง 3 ห่วง 2 เงื่อนไข 4 มิติเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยปมเพาะหลักคิดและหลักปฏิบัติเศรษฐกิจพอเพียงจนเกิดเป็นอุปนิสัยของผู้เรียน

(3) เป็นแบบอย่าง ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ ความเข้าใจ และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

(4) พึ่งตนเองได้และเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่น  
สถานศึกษานำตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา จัดการศึกษา และดำเนินกิจกรรมเป็นประโยชน์ต่อชุมชน และสังคม โดยปฏิบัติตามแนวทางพระราชดำริ หลักการทรงงาน และการปฏิบัติตนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

(5) สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ผู้ปกครอง ชุมชน และสถานศึกษาอื่น มีการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

2.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของ ปริญญา ธรเสนา

ปริญญา ธรเสนา (สัมภาษณ์, 12 ตุลาคม 2559)

กล่าวว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย

(1) การเป็นแบบอย่างความพอเพียง โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นผู้นำต้องเป็นแบบอย่างในการบริหารจัดการ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปปรับใช้ในโรงเรียน และครูต้องเป็นผู้ดำเนินการจัดการเรียนรู้ด้วยความยั่งยืน เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา

(2) การสร้างความร่วมมือ ให้สถานศึกษาทุกแห่งในสังกัดเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ตามแนวทางเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ได้แก่ การดำเนินงานตามแนวนโยบาย โดยกำหนดเป็นนโยบายนำหลักการทรงงานมาปรับใช้ในการบริหารสถานศึกษา เน้นการบริหารทรัพยากรตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การมีส่วนร่วม รู้รักสามัคคี และไม่ประมาท เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

(3) การสร้างเครือข่าย เป็นการขยายผลการขับเคลื่อนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงภายนอกสถานศึกษา ได้แก่ ชุมชน หรือสถานศึกษาอื่น ๆ และสามารถเป็นพี่เลี้ยงในการพัฒนาสถานศึกษาอื่นให้เป็นสถานศึกษาพอเพียงได้

### 2.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้

ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะขององค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของ ฎีกิจ ภัคธนาดิษกุล

ฎีกิจ ภัคธนาดิษกุล (สัมภาษณ์, 12 ตุลาคม 2559)

กล่าวว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย

(1) การติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา

(2) เกณฑ์การประเมินสถานศึกษาแบบอย่าง

การจัดการเรียนรู้และการบริหารจัดการตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ได้แก่ ด้านบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านหลักสูตรและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ด้านการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ด้านการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา และด้านผลลัพธ์ภาพความสำเร็จ

(3) เกณฑ์การประเมินศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านการจัดการสภาพแวดล้อมกายภาพ และด้านความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก

(4) องค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของ อัจ ชมภูโคตร

อัจ ชมภูโคตร (สัมภาษณ์, 16 ตุลาคม 2559) กล่าวว่า

องค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย

(1) การพัฒนาครู โดยให้ครูแกนนำ 8 กลุ่มสาระ

ไปอบรมพัฒนาการเรียนการสอนและกลับมาทำแผนการสอนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และนำความรู้ที่ได้มาขยายผลให้ครูในโรงเรียนต่อไป

(2) บูรณาการหลักสูตรสถานศึกษา โดยครูช่วยกัน บูรณาการหลักสูตรการศึกษาเข้ากับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง วิเคราะห์และปรับปรุงแผนการสอนใน 8 กลุ่มสาระ ตั้งแต่จัดทำคำอธิบายรายวิชา โครงสร้างรายวิชา และหน่วยการเรียนรู้

(3) การปรับกาย ปรับใจ โดยปรับปรุงบริบท แหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการบริหารจัดการเรียนการสอนด้านศักยภาพและเข้าถึงชุมชน

2.4 ปลูกฝังอุปนิสัยพอเพียง โดยความร่วมมือระหว่างครู คณะกรรมการสถานศึกษา และเครือข่ายผู้ปกครอง ผู้การบูรณาการแผนการสอน

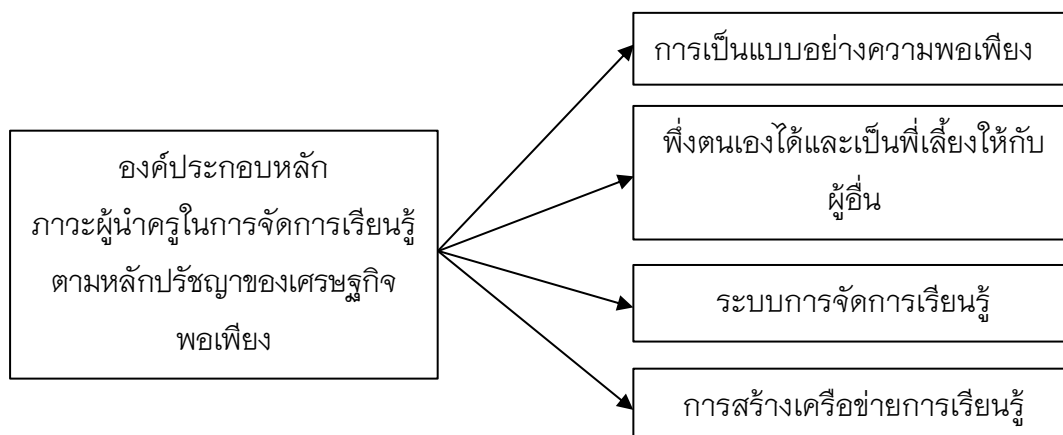
2.5 องค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะขององค์ประกอบ ภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียน มัธยมศึกษาในทัศนะของ นงนุช ผิวขำ

นงนุช ผิวขำ (สัมภาษณ์, 16 ตุลาคม 2559) กล่าวว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย

(1) ด้านหลักสูตรและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ได้แก่ หน่วยการเรียนรู้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การบูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ สื่อและแหล่งเรียนรู้เกี่ยวกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการวัดและประเมินผลการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

(2) ด้านกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ได้แก่ การแนะแนว และระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และกิจกรรมนักเรียน

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์ ได้องค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยต่อไป สามารถสรุปได้ว่า การเป็นแบบอย่าง ความพอเพียง และปลูกฝังอุปนิสัยพอเพียง กำหนดเป็นชื่อเดียวกัน เป็นองค์ประกอบหลัก ที่ 1 คือ การเป็นแบบอย่างความพอเพียง องค์ประกอบหลักที่ 2 คือ ฟังตนเองได้และ เป็นที่เลี้ยงให้กับผู้อื่น องค์ประกอบหลักที่ 3 คือ ระบบการจัดการเรียนรู้ และองค์ประกอบหลักที่ 4 คือ การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ดังภาพประกอบ 7



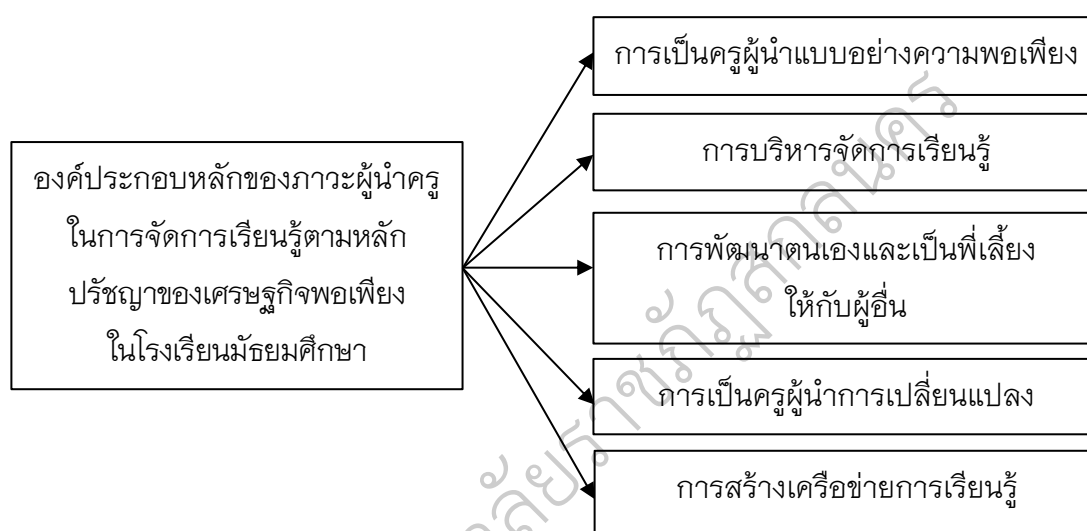
ภาพประกอบ 7 องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ที่ได้จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก คือ 1) การบริหารจัดการเรียนรู้ 2) การพัฒนาตนเองและบุคคลอื่น 3) การเป็นครูผู้นำแบบอย่าง และ 4) การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง และจากการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก คือ 1) การเป็นแบบอย่างความพอเพียง 2) พึ่งตนเองได้และเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่น 3) ระบบการจัดการเรียนรู้ 4) การติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา และ 5) การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักที่ผู้วิจัยจะนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยและในการวิจัยครั้งนี้ เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบหลักแล้ว ผู้วิจัยเห็นว่าองค์ประกอบหลักบางตัวมีประเด็นใกล้เคียงกันหรืออยู่ในกระบวนการเดียวกัน หรือมีความสอดคล้องเชิงเนื้อหา ผู้วิจัยจึงได้ทำการจัดกลุ่มและกำหนดชื่อเป็นชื่อเดียว เพื่อให้การนำเอาองค์ประกอบที่แสดงในตารางสังเคราะห์ มีความเหมาะสม และมีชื่อที่เป็นกลาง สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและมีความสอดคล้องกันเชิงเนื้อหา และครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกัน

สรุปได้ว่า องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ดังต่อไปนี้



- องค์ประกอบหลักที่ 1 การเป็นครูผู้นำแบบอย่าง  
 ความพอเพียง
- องค์ประกอบหลักที่ 2 การบริหารจัดการเรียนรู้
- องค์ประกอบหลักที่ 3 การพัฒนาตนเองและเป็นที่เลี้ยง  
 ให้กับผู้อื่น
- องค์ประกอบหลักที่ 4 การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- องค์ประกอบหลักที่ 5 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้



ภาพประกอบ 8 องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญา  
 ของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญา  
 เศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัย  
 ที่เกี่ยวข้อง และจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย 1) การเป็นครูผู้นำแบบอย่าง  
 ความพอเพียง 2) การบริหารจัดการเรียนรู้ 3) การพัฒนาตนเองและเป็นที่เลี้ยงให้  
 กับผู้อื่น 4) การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5) การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ มีรายละเอียด  
 ของแต่ละองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

## องค์ประกอบหลักที่ 1 การเป็นครุผู้นำแบบอย่างความพอเพียง

แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นครุผู้นำแบบอย่างความพอเพียง

จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา และปรียานุช ธรรมปิยา (2556, หน้า ๔-43) ได้ประมวลเกี่ยวกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 “ตามรอยพ่อชีวิตพอเพียง สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน” เพื่อน้อมนำมาเป็นหลักคิดหลักปฏิบัติ ในการดำเนินชีวิต และเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นครุผู้นำแบบอย่างความพอเพียง รายละเอียดดังต่อไปนี้

พระราชดำรัส พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9

“เศรษฐกิจพอเพียง แปลว่า Sufficiency Economy ...คำว่า Sufficiency Economy นี้ ไม่มีในตำราเศรษฐกิจ จะมีได้อย่างไร เพราะว่าเป็นทฤษฎีใหม่ ...Sufficiency Economy นั้น ไม่มีในตำรา เพราะหมายความว่าเรามีความคิดใหม่...และโดยที่ท่านผู้เชี่ยวชาญสนใจ ก็หมายความว่า เราก็สามารถที่จะไปปรับปรุง หรือไปใช้หลักการ เพื่อที่จะให้เศรษฐกิจของประเทศและของโลกพัฒนาดีขึ้น” (พระราชดำรัสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 เนื่องในโอกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา, 23 ธันวาคม 2542)

“...คนเรถ้าพอในความต้องการ ก็มีควมโลภน้อย

เมื่อมีความโลภน้อยก็เบียดเบียนคนอื่นน้อย ถ้าทุกประเทศมีความคิด-อันนี้ไม่ใช่เศรษฐกิจ-มีความคิดว่าทำอะไรต้องพอเพียง หมายความว่า พอประมาณ ไม่สุดโต่ง ไม่โลภอย่างมาก คนเราก็อยู่เป็นสุขพอเพียงนี้อาจจะมีมาก อาจจะมีของหรูหราก็ได้แต่ว่าต้องไม่ไปเบียดเบียนคนอื่น ต้องให้พอประมาณตามอัตภาพพูดจาก็พอเพียง ทำอะไรก็พอเพียง ปฏิบัติตนก็พอเพียง...” (พระราชดำรัสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 เนื่องในโอกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา, 4 ธันวาคม 2541)

“...การพัฒนาประเทศจำเป็นต้องทำตามลำดับขั้นต้องสร้าง

พื้นฐาน คือความพอมี พอกิน พอใช้ของประชาชนส่วนใหญ่เป็นเบื้องต้นก่อนโดยใช้วิธีการ และใช้อุปกรณ์ที่ประหยัด แต่ถูกต้องตามหลักวิชาเมื่อได้พื้นฐานมั่นคงพร้อมพอควรและปฏิบัติได้แล้วจึงค่อยสร้างค่อยเสริมความเจริญและฐานะเศรษฐกิจขั้นที่สูงขึ้นโดยลำดับต่อไป...” (พระบรมราโชวาทพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรของวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 18 กรกฎาคม 2517)

### เศรษฐกิจพอเพียง

เศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ทรงมีพระราชดำรัสชี้แนะแนวทางการดำเนินชีวิต แก่พลสกนิกรชาวไทย มาโดยตลอดนานกว่า 30 ปี ตั้งแต่ก่อนเกิดวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจและเมื่อภายหลังได้ ทรงเน้นย้ำแนวทางการแก้ไขเพื่อให้รอดพ้น และสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงต่างๆ

### ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

เศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาชี้ถึงแนวการดำรงอยู่และปฏิบัติตน ของประชาชนในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชนจนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนา และบริหารประเทศให้ดำเนินไปในทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจ เพื่อให้ ก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ ความพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควรต่อการมีผลกระทบใด ๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่ง ในการนำวิชาการต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผน และการดำเนินการทุกขั้นตอน และขณะเดียวกัน จะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนใน ชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎี และนักธุรกิจในทุกระดับให้มีสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติ ปัญญา และความรอบคอบ เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม จากโลกภายนอก ได้เป็นอย่างดี

## สรุปปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง



ภาพประกอบ 9 สรุปปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ที่มา : จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา

และปรียานุช ธรรมปิยา (2556, หน้า ๗)

ตามรอยพ่อ ชีวิตพอเพียง สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

1. หลักพอเพียง คือ หลักพัฒนาคนให้มีคุณภาพ เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

แนวคิดเรื่องการพัฒนาที่ยั่งยืน ได้แปรเปลี่ยนมาจากคำนิยามของ World Commission on Environment and Development (1983) ซึ่งได้เสนอแนะว่า “การพัฒนาที่ยั่งยืน คือ รูปแบบของการพัฒนาที่ตอบสนองต่อความต้องการของคนในรุ่น

ปัจจุบัน โดยไม่ทำให้คนรุ่นต่อไปในอนาคตต้องประนีประนอมยอมลดทอนความสามารถในการที่จะตอบสนองความต้องการของตนเอง”

“การพัฒนาที่ยั่งยืนในบริบทไทย เป็นการพัฒนาที่ต้องคำนึงถึงความเป็นองค์รวมของทุก ๆ ด้าน อยู่บนพื้นฐานของทรัพยากรธรรมชาติ ภูมิปัญญา และวัฒนธรรมไทยด้วยการมีส่วนร่วมของประชาชนทุกกลุ่ม ด้วยความเอื้ออาทร เคารพซึ่งกันและกัน เพื่อความสามารถในการพึ่งตนเอง และคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างเท่าเทียม” ซึ่งเป็นข้อเสนอที่มีพื้นฐานมาจากหลัก “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ตามพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ที่รัฐบาลได้อัญเชิญมาเป็นกรอบทิศทางการพัฒนาและบริหารประเทศ ตั้งแต่ปี 2545 จนถึงปัจจุบัน โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่สมดุล ทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม เพื่อให้ประเทศรอดพ้นจากวิกฤต สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง และนำไปสู่การพัฒนาที่มีคุณภาพและยั่งยืน

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ได้เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ชาวโลกทั้งนักวิชาการ และนักพัฒนา กำลังปรึกษาหารือ ถกเถียงกัน เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์การพัฒนาที่จะนำไปสู่ความยั่งยืน โดยจุดเด่นของหลักปรัชญาฯ ที่เพิ่มวิสัยทัศน์มุมมองใหม่ ที่จำเป็นในการทำให้เกิดวิถีการพัฒนาสู่ความยั่งยืนมี 4 ประการ คือ

1) การให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่สมดุล โดยเสนอแนวทางในการตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรเพื่อการพัฒนา ที่สามารถนำมาใช้ได้ทั้งในระดับบุคคล องค์กร หน่วยงาน ตลอดจนไปจนถึงรัฐบาลตั้งแต่การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างสมดุล ทั้งทรัพยากรทางกายภาพ ที่เป็นวัตถุ เงินทุน ระบบนิเวศวิทยาต่าง ๆ ไปจนถึงทรัพยากรทางสังคม วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี ความเป็นอยู่ ค่านิยม และการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าไปพร้อมกับความสมดุล ภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลง (Dynamic balance) มากกว่า การที่จะมุ่งขยายการเจริญเติบโตให้มากขึ้น เพียงมิติเดียวดังที่เคยดำเนินมาในอดีต

2) การให้ความสำคัญกับเป้าหมายของกิจกรรมพัฒนาที่มุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวม เนื่องจากลักษณะการมองโลกอย่างเป็นองค์รวมของปรัชญาฯ จึงให้ความสำคัญกับความเชื่อมโยงสัมพันธ์ของมนุษย์กับสรรพสิ่ง (คนกับวัตถุ/คนกับคน/คนกับธรรมชาติ/และคนรุ่นต่าง ๆ ที่สืบทอดชนชาติต่อ ๆ กันมา) จากมุมมองขององค์รวมดังกล่าว ทำให้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนี้มองว่า การกระทำของแต่ละบุคคลในที่สุดแล้ว ย่อมส่งผลกระทบต่อผู้อื่นและสังคมส่วนรวม ไม่ช้าก็เร็วและไม่มากก็น้อย ฉะนั้น

แต่ละคนจึงควรใส่ใจที่จะกำหนดเป้าหมายย่อยส่วนบุคคล ในทิศทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่เป็นประโยชน์ส่วนรวม และในขั้นปฏิบัติแต่ละบุคคลควรดำเนินการกิจตนให้ดีที่สุด เพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ ภายใต้บริบทและข้อจำกัดของแต่ละคน (Think global, act local) เพื่อให้เกิดทั้งประโยชน์ตนและประโยชน์ส่วนรวมไปพร้อม ๆ กัน

3) การให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่ก้าวหน้าไปอย่างมั่นคง โดยเริ่มจากการพัฒนาฐานรากของสังคม (Foundation) คือ การสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจในระดับครอบครัวให้เข้มแข็ง พออยู่พอกิน สามารถพึ่งตนเองได้ระดับหนึ่งก่อน แล้วจึงเพิ่มระดับการพัฒนาอย่างเป็นขั้นเป็นตอน (step-by-step development) เช่น การพัฒนากลุ่มอาชีพ การจัดการระบบการออม และสวัสดิการชุมชนต่าง ๆ ไปจนถึงการพัฒนาในระดับเครือข่าย ที่ขยายสู่สังคมและประเทศชาติในที่สุด ซึ่งการพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน โดยเริ่มจากฐานรากนี้ จะทำให้ผลพวงที่เกิดจากการพัฒนาตึงถึงแก่ประชาชนส่วนใหญ่โดยตรงและเป็นแนวทางการพัฒนาที่ไม่เสี่ยงต่อการเกิดวิกฤต ล้มละลาย ทั้งระบบอย่างที่เคยเกิดขึ้นในหลาย ๆ ประเทศ

4) การให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ (Quality of people) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ให้มีคุณธรรมกำกับความรู้ ในการดำเนินชีวิต จึงจะสามารถทำให้เกิดวิถีการพัฒนาสู่ความยั่งยืนได้เพราะคนที่มีคุณภาพจะสามารถใช้สติ ปัญญา ในทางที่ถูกต้องเป็นเหตุเป็นผล และใส่ใจ เรียนรู้ คิดค้น ปรับปรุง วิธีการแนวทางในการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ให้เหมาะสม สมดุล และป้องกัน แก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อให้เกิดผลดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งต่อตนเองและสังคมโดยรวมในขณะเดียวกัน ซึ่งในที่สุดก็จะนำไปสู่ การพัฒนาที่ยั่งยืนนั่นเอง

ในปัจจุบัน หน่วยงานราชการ องค์กรภาคเอกชน ชุมชน สถานศึกษา ประชาชนทั่วไป ฯลฯ ได้น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ไปใช้ในการปฏิบัติภารกิจ ดำเนินธุรกิจ พัฒนาอาชีพ และดำเนินชีวิต กันอย่างกว้างขวางและไม่ใช้ แต่เฉพาะชาวไทยเท่านั้น ที่ควรยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินชีวิต หรือในการพัฒนาชุมชน สังคม และประเทศชาติ ชาวโลกทุกคนก็สามารถใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อทำให้เกิดประโยชน์และความสุข ในการดำเนินชีวิตได้ เช่นเดียวกัน ดังคำกล่าวประกาศราชสดุดีของ นายโคฟี อันนัน อดีตเลขาธิการสหประชาชาติ ในครั้งที่ ทูลเกล้าฯ ถวายรางวัล “ความสำเร็จสูงสุดด้านการพัฒนามนุษย์” แต่พระบาทสมเด็จพระ

พระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 เมื่อวันที่ 26 พฤษภาคม 2549 ณ พระราชวังไกลกังวล อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ความตอนหนึ่งว่า “...ด้วยพระปรีชาสามารถในการเป็นนักคิดของใต้ฝ่าละอองธุลีพระบาท ทำให้นานาประเทศตื่นตัวในการปรับรูปแบบการพัฒนาอย่างยั่งยืน ตามแนวทางพระราชปรัชญา “เศรษฐกิจพอเพียง” ที่ชี้ถึงแนวทางการพัฒนาที่เน้นความพอประมาณ การบริโภคด้วยสำนึกในคุณธรรม ความรับผิดชอบอย่าง เป็นเหตุเป็นผล และการมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี พอที่จะต้านทาน และลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ซึ่งพระราชปรัชญานี้เป็นคุณูปการยิ่งต่อการพัฒนาในยุคปัจจุบันที่ประสบกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากกระแสโลกาภิวัตน์ และด้วยพระราชปรัชญาดังกล่าวนี้ สหประชาชาติจึงมุ่งเน้นเพียรพยายาม ที่จะส่งเสริมแนวทางการพัฒนาที่ให้ความสำคัญต่อคนและความอยู่ดีมีสุขของประชาชนอย่างยั่งยืน เป็นศูนย์กลางของการพัฒนาราวกับความสำเร็จสูงสุดด้านการพัฒนามนุษย์นี้ ข้าพระพุทธเจ้าทั้งหลายมีปณิธานที่จะส่งเสริมประสบการณ์และแนวทางปฏิบัติ ในการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง อันทรงคุณค่าอย่างหาที่สุดมิได้ของพระองค์ท่าน มาช่วยจุดประกายแนวความคิด สู่นานาชาติ ประเทศ ในโอกาสนี้ข้าพระพุทธเจ้ามีความปลื้มปิติและภาคภูมิใจ ทูลเกล้าฯ ถวาย รางวัลความสำเร็จสูงสุดด้านการพัฒนามนุษย์ แต่ใต้ฝ่าละอองธุลีพระบาท”

ที่กล่าวข้างต้นกล่าวถึง คุณลักษณะเด่นของปรัชญา

ของเศรษฐกิจพอเพียง ในการนำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาตนเอง ชุมชน สังคม ประเทศชาติ ให้เกิดผลอย่างยั่งยืน โดยเน้นที่การพัฒนาที่สมดุล การพัฒนาที่ก้าวหน้าไปอย่างมั่นคง โดยเริ่มจากฐานรากอย่างเป็นขั้นเป็นตอน การกำหนดเป้าหมายเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และการพัฒนาคุณภาพคนให้มีคุณธรรมกำกับความรู้ในการดำเนินชีวิต เพื่อให้สามารถอุ้มชูตัวเองได้อย่างเต็มภาคภูมิ ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นหัวใจหลักของการใช้ชีวิตพอเพียง ตามรอยพ่อ

2. ชีวิตพอเพียง คือ ชีวิตที่ก้าวหน้าไปพร้อมกับความสมดุล

หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หรือหลักพอเพียง

เป็นหลักการดำเนินชีวิตตามแนวทางสายกลาง ที่ไม่สุดโต่งไปข้างใดข้างหนึ่ง เป็นวิธีการที่เน้นการรักษาความสมดุลในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ บนพื้นฐานของความเป็นจริง ความถูกต้องอย่างเป็นเหตุเป็นผล และไม่ประมาท ไม่เสี่ยง เป็นหลักการที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตดั้งเดิมของสังคมไทย ซึ่งมีพื้นฐานตั้งอยู่บนคำสั่งสอนในพระพุทธศาสนา อันเป็นคำสั่งสอนที่เป็นสากล ทนสมัยตลอดเวลา เพราะเป็นคำสั่งสอนให้มนุษย์ สามารถนำไปปฏิบัติเพื่อให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ และนำไปประยุกต์ใช้ได้ทุกยุคทุกสมัย แม้ในยุคปัจจุบันในการ

ปฏิบัติตนในทุกมิติชีวิต ทุกภาคส่วน และทุกด้านของการพัฒนา เพื่อสังคมส่วนรวมจะได้  
อยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขและเจริญก้าวหน้าไปอย่างมั่นคงและยั่งยืน

การใช้ชีวิตตามหลักพอเพียงหรือชีวิตพอเพียงนั้น หากมีความ  
เข้าใจองค์ประกอบพื้นฐานของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอย่างถูกต้อง และชัดเจน  
ก็จะสามารถนำไปปรับใช้ได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์และความสุขได้ ดังนี้

1) ความพอเพียงของทรัพยากรด้านต่าง ๆ ในการพัฒนา  
สู่ความยั่งยืน

กรอบแนวคิดภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง  
โดยเน้นการพัฒนาที่ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบ ใน 4 ด้าน ได้แก่ วัตถุประสงค์ สิ่งแวดล้อม  
และวัฒนธรรม อย่างเป็นองค์รวม คือ ไม่แยกส่วนแต่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างเป็นเหตุ  
เป็นผล ตามหลักอิทัปปัจจยตา ของพระพุทธศาสนา องค์ประกอบ ทั้ง 4 ด้าน เป็นทั้งปัจจัย  
ที่ใช้ในกระบวนการผลิต การบริการ และในขณะเดียวกันก็เป็นปัจจัยที่ได้รับผลกระทบจาก  
การพัฒนา จึงกล่าวได้ว่า คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา คือ ทั้งเป็นผู้กระทำ และได้รับ  
ผลของการกระทำ จากการมีปฏิสัมพันธ์กับองค์ประกอบเหล่านี้ รายละเอียดของแต่ละ  
องค์ประกอบ มีดังนี้

(1) วัตถุประสงค์ หมายถึง วัตถุประสงค์ต่าง ๆ เชิงกายภาพ ที่มนุษย์  
สร้าง หรือประดิษฐ์ขึ้น เช่น วัตถุประสงค์ สิ่งของ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้ไม้สอย อาหาร เสื้อผ้า  
อาคาร ที่อยู่อาศัยต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งนอกจากจะผลิตไว้ใช้เองได้ หรือใช้วิธีแลกเปลี่ยนกัน  
ดังเช่นในอดีต ในยุคปัจจุบันก็สามารถซื้อขาย มาเพื่อบริโภคได้โดยเงินทุน องค์ประกอบนี้  
จึงเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับด้านเศรษฐกิจ หรือเงินทุน (ในความหมายแคบ) เป็นหลัก  
แต่ในกระบวนการผลิตวัตถุประสงค์ต่าง ๆ เหล่านี้ก็จำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรด้านอื่น ๆ ที่มีอยู่  
อย่างจำกัด เป็นปัจจัยประกอบรวมด้วย

(2) สิ่งแวดล้อม รวมถึง ทรัพยากรธรรมชาติและ  
สิ่งแวดล้อมของชุมชน สังคม ประเทศชาติและโลกโดยรวม ได้แก่ ความอุดมสมบูรณ์ของ  
ทรัพยากรดิน น้ำ ป่า แร่ธาตุ ความหลากหลายทางชีวภาพ ความเป็นปกติของภูมิอากาศ  
กระแส/ทิศทางการค้า ค่านิยม พลังงานแสงอาทิตย์ เป็นต้น ซึ่งสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาตินี้  
นอกจากจะเป็นปัจจัยในการผลิตและบริการแล้วยังเป็นสภาพแวดล้อมที่สำคัญและจำเป็น  
ในการดำรงชีวิต และการดำเนินชีวิตของมนุษย์และสิ่งมีชีวิตทั้งหลายบนโลก การใช้ประโยชน์



จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จึงควรเป็นไปด้วยความเคารพและระมัดระวัง ด้วยความรับผิดชอบต่อกันและกัน ที่จำเป็นต้องพึงพิงทรัพยากรต่าง ๆ เหล่านี้ในการ ดำรงชีวิตเช่นกัน

(3) สังคม หมายถึง สภาพการอยู่ร่วมกันของคน ในสังคม ความสัมพันธ์ของคนในสังคม เช่น การไว้เนื้อเชื่อใจกัน การช่วยเหลือ แบ่งปัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การมีวินัย เคารพ กฎ เกณฑ์ ระเบียบ กติกา การอยู่ร่วมกันในสังคมอย่าง เคารพศรัทธา การมีกฎหมาย และระบบยุติธรรม ที่เชื่อถือได้ว่าเป็นธรรมและมีประสิทธิภาพ การมีความผูกพัน รักใคร่ สามัคคี ประองตองของหมู่คณะและในสังคม การมีสถาบันทาง สังคมที่เข้มแข็ง เช่น ครอบครัวอบอุ่น เครือญาติสามัคคี การจัดระบบสวัสดิการทางสังคม ในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งเป็นทางการ และไม่เป็นทางการที่พัฒนาขึ้นมา เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี ในยามวิกฤตให้กับสมาชิกในสังคม เป็นต้น ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่ง ในการพัฒนาที่ยั่งยืน เพราะมีตัวอย่างให้เห็นอยู่มากมายในหลาย ๆ ประเทศทั้งในอดีต และปัจจุบันว่า ปัจจัยทางด้านสังคมเป็นพื้นฐานที่สำคัญยิ่งในการพัฒนา เพราะการพัฒนา ไม่ว่าจะด้านใด ๆ จะไม่สามารถดำเนินไปได้ด้วยดี หรือราบรื่นหรือไม่สามารถนำมา ซึ่งประโยชน์และความสุขอย่างต่อเนื่องได้ หากสังคมอ่อนแอ พื้นฐานจิตใจของคนในสังคม ไม่ตั้งอยู่บนหลักศีลธรรม กฎหมายไม่ศักดิ์สิทธิ์ คนไม่สามัคคีกัน เป็นต้น

(4) วัฒนธรรม หมายถึง วิธีการดำเนินชีวิต และการดำรงชีวิตซึ่งรวมถึง ความเชื่อ ศาสนา ระบบคุณค่า ภูมิปัญญา การประกอบอาชีพ วัฒนธรรมการกินอาหารพื้นเมือง การอยู่ของผู้คน การรักษาสุขภาพ การแต่งตัว ขนบธรรมเนียมประเพณี ศิลปะ การแสดง โบราณสถานต่าง ๆ เป็นต้น วัฒนธรรม มีความสำคัญอย่างมากในการบ่งบอกถึงเอกลักษณ์ ความเป็นตัวตน การดำรงอยู่ในสังคม ที่มีความหลากหลายอย่างมีศักดิ์ศรี นอกจากวัฒนธรรมจะเป็นต้นทุนสำคัญที่เป็น เอกลักษณ์ ของแต่ละท้องถิ่น ทั้งในการผลิต การให้บริการเพื่อให้ผลิตภัณฑ์ มีคุณลักษณะ เฉพาะ (Product identity/differentiation) แล้วในระยะยาว การพัฒนาที่สมดุลนั้น ควรสอดคล้องกับวิถีความเป็นอยู่ ค่านิยม ความเชื่อของคนในท้องถิ่น แล้วจึงค่อย ๆ ต่อยอดพัฒนา ปรับปรุงให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อไม่ให้ วิธีการพัฒนาสร้าง ความแตกแยก หรือความแปลกแยกขึ้นในสังคม และในขณะเดียวกัน ก็มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการพัฒนาที่ดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรม เพื่อคงความเป็น เอกลักษณ์ของท้องถิ่น/ชุมชน/ชนชาติ ไม่ให้ถูกกลืนหายไป

## 2) ใช้หลักพอเพียง 3 หลักการ เพื่อจัดการทรัพยากร

อย่างสมดุล

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นทั้งหลักคิด

และแนวทางปฏิบัติตน โดยยึด 3 หลักการ ความพอประมาณ ความมีเหตุมีผล และการมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี การบริหารจัดการทรัพยากรที่มีค่าทั้ง 4 ด้าน ให้เป็นไปอย่างสมดุลเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนนั้นก็ต้องยึด 3 หลักการนี้ เป็นแนวทางในการตัดสินใจ และการกระทำ ดังนี้

(1) ความพอประมาณ หมายถึง การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เป็นทุนเดิมของตนเองหรือภายในท้องถิ่นให้เกิดประโยชน์สูงสุด ก่อนที่จะแสวงหาทรัพยากร แหล่งทุน วัตถุดิบ หรือ สิ่งของ บริการต่าง ๆ จากภายนอก จึงจะเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างพอเหมาะ พอควรกับสถานะ ทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม รวมทั้งวัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่น-ภูมิสังคม-เป็นการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาจากภายใน โดยสร้างความเข้มแข็งให้กับท้องถิ่น ชุมชน ก่อน แล้วจึงค่อยขยายเชื่อมโยงกับภายนอก อย่างเป็นขั้นตอนตามความจำเป็น

(2) ความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจดำเนินการเรื่องต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล บนพื้นฐานของความถูกต้อง ความเป็นจริง ตามหลักวิชาการ หลักกฎหมาย หลักศีลธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรม ค่านิยมที่ดีงาม โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้น ๆ ทั้งในระยะสั้น ระยะยาว ทั้งต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และส่วนรวมอย่างรอบคอบ

(3) การสร้างภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับต่อผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น ด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม เพื่อให้สามารถปรับตัวและรับมือได้อย่างทันที่วงที่กล่าวโดยย่อ คือ การที่เห็นว่าทุกอย่างไม่แน่นอน มีความเป็นไปได้ที่จะแปรปรวน ผันผวนเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ฉะนั้น การที่จะทำอะไรก็ตาม ต้องไม่เสี่ยง ไม่ประมาท คิดถึงความ เป็นไปได้ของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น แล้วเตรียมตนเองและผู้ที่เกี่ยวข้อง ให้มีภูมิคุ้มกันที่จะคุ้มกันตัวเองได้ เตรียมวิธีการทำงานในรูปแบบต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จะได้สามารถดำเนินการกิจต่อไปได้ โดยไม่ชุลกชุลก ต้องหยุดชะงักกลางคัน และนำมาซึ่งความต่อเนื่องของการพัฒนาในระยะยาว

3) มุ่งพัฒนาให้มั่นคง เริ่มจากสร้างฐานรากที่เข้มแข็ง และก้าวหน้าไปอย่างเป็นขั้นเป็นตอน จุดเน้นที่สำคัญ คือ การทำการเกษตรในระดับครอบครัว ให้มีความเข้มแข็ง สามารถพึ่งตนเองได้ในขั้นต้น ซึ่งจะเป็นรากฐานทำให้ชุมชนมีความเข้มแข็ง ในที่สุด กล่าวคือ ทำให้ครอบครัวเกษตรกรสามารถอยู่ได้อย่างพออยู่พอกิน และลดความเสี่ยงจากต้องพึ่งพาน้ำฝนที่มีความไม่แน่นอน และจากการปลูกพืชเพียงไม่กี่ชนิด รวมทั้งมีความเสี่ยงจากความผันผวนของตลาด ซึ่งต่อมาในปี 2537 แนวพระราชดำรินี้ ได้พัฒนามาเป็นทฤษฎีใหม่ 3 ขั้นตอนที่พระองค์ได้ทรงแสดงให้เห็นถึงตัวอย่างของการพัฒนาจากระดับฐานรากให้ มั่นคง อย่างเป็นขั้นตอนในภาคเกษตร ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เป็นแนวทางการจัดการพื้นที่เกษตรกรรม ในระดับครอบครัว ที่สอดคล้องกับระบบนิเวศวิทยา เพื่อให้พออยู่พอกินสมควรแก่อัตภาพ ในระดับที่ประหยัด และเลี้ยงครอบครัวได้ โดยแบ่งพื้นที่ออกเป็น 4 ส่วน เพื่อ (1) ขุดบ่อ สำหรับเก็บน้ำไว้ใช้ในการเพาะปลูกในช่วงฤดูแล้งและใช้เลี้ยงปลา (2) ปลูกข้าวให้พอเพียง สำหรับการบริโภคในครอบครัวตลอดทั้งปี (3) ปลูกไม้ยืนต้น สวนผลไม้ และพืชผลอื่น ๆ และ (4) ไร่เป็นบริเวณที่อยู่อาศัยปลูกพืชสวนครัวและเลี้ยงสัตว์เพื่อการบริโภคภายใน ครัวเรือนโดยมีการฟื้นฟูความอุดมสมบูรณ์ของดิน การควบคุมวัชพืช ตลอดจนการควบคุม แผลงศัตรูพืชโดยวิธีธรรมชาติทั้งหมด เป็นระบบการผลิตที่เน้นการเกื้อกูลกันระหว่างสัตว์ เลี้ยงและพืชผล เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสามารถนำไปปรับใช้ได้ในทุกภูมิภาค ให้เหมาะสมกับสภาพของดิน น้ำ และชนิดของพืชซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละแห่ง

ขั้นตอนที่ 2 มีเป้าหมายอยู่ที่สร้างความสามารถ ในการพึ่งตนเองในระดับชุมชน ด้วยการนำเอาผลผลิตส่วนเกินของครอบครัวต่าง ๆ มาจัดการร่วมกันในระดับชุมชน และยึดหลักการแบ่งงานกันทำและการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เพื่อให้ประหยัดและคุ้มทุน ซึ่งจะทำให้เกิดการเพิ่มผลผลิตและทำให้มีสินค้าและบริการ ในท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น การพึ่งตนเองในระดับชุมชนสามารถทำได้หลายทาง โดยการรวมกลุ่ม หรือร่วมมือกันในรูปสหกรณ์ เพื่อจัดการการผลิต การตลาด และพัฒนาสวัสดิการ ของชุมชนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น จัดตั้งกลุ่มการผลิตร่วมกัน ธนาคารข้าว/โค/กระบือ กลุ่มออมทรัพย์ชุมชน ศูนย์บริการสุขภาพ ชุมชน กลุ่มฌาปนกิจชุมชน เป็นต้น เป็นการ สร้างความสามัคคีภายในท้องถิ่น และเตรียมความพร้อมก่อนก้าวสู่โลกภายนอก โดยยังคง ยึดหลักการใช้ความสามารถและทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชนเป็นหลัก แม้ว่าในขั้นนี้การ

แลกเปลี่ยนกับภายนอกจะเพิ่มมากขึ้น แต่ก็ยังคงให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนกันเองภายในชุมชน เพราะช่วยประหยัดค่าขนส่งและค่าการตลาดต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 3 ติดต่อสัมพันธ์กับระบบตลาดและเศรษฐกิจภายนอก เพื่อจุดประสงค์ต่าง ๆ เช่น จำหน่ายผลผลิตส่วนเกิน แสวงหาเทคโนโลยี และทรัพยากรจากภายนอก มาใช้ในกิจการของชุมชน เช่น การสร้างโรงสีข้าว ใช้บริการสินเชื่อธนาคาร และสถาบันการเงิน ตลอดจนสถาบันทางเศรษฐกิจอื่น ๆ และถ้าหากชุมชนมีความเข้มแข็งเพิ่มมากขึ้น ก็อาจจะมีการเจรจาต่อรองความร่วมมือกับบรรษัทธุรกิจ เพื่อประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย

การพัฒนาอย่างเป็นขั้นเป็นตอน ตามแนวทางทฤษฎีใหม่ 3 ขั้นนี้ ทำยที่สุดแล้ว จะนำไปสู่การพัฒนาที่มั่นคงอย่างต่อเนื่อง และเจริญก้าวหน้าไปสู่ระดับการพัฒนาที่สูงและซับซ้อนขึ้น

### 3. ตามรอยพ่อ เพื่อประโยชน์ส่วนรวม และความสุขที่ยั่งยืน

#### 3.1 การเห็นคุณค่าของประโยชน์ส่วนรวม

การคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม เริ่มตั้งแต่การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อการดำเนินชีวิต โดยการพิจารณาอย่างรอบคอบ ก่อนที่จะดำเนินการใด ๆ ในการตัดสินใจเลือกหรือจัดลำดับความสำคัญในสิ่งที่จะทำ ทรัพยากรที่จะใช้ วิธีการที่จะดำเนินการว่าจะส่งผลกระทบต่อส่วนรวม และต่อตนเองในระยะยาวอย่างไร และหากมีส่วนร่วมในการพิจารณาดำเนินโครงการ หรือกิจกรรมพัฒนาชุมชน/สังคม ก็ควรใช้หลักพอเพียง คือ มุ่งให้เกิดประโยชน์กับคนส่วนใหญ่ หรือประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก โดยจัดลำดับความสำคัญตามความเร่งด่วน และความจำเป็นของปัญหา คำนึงถึงความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรและการลงทุน มากกว่าการวัดด้วยตัวเลขผลกำไร หรือรายได้ที่จะเกิดขึ้นอย่างเดียว ตามหลักเศรษฐศาสตร์ทั่วไป เมื่อแต่ละคนสามารถดำเนินชีวิตพอเพียงในระดับบุคคลได้แล้ว ก็ควรให้ความสำคัญกับการอยู่ร่วมกันในสังคม โดยเริ่มจากการให้การแบ่งปัน แก่ผู้ที่ยังขาด ยังขัดสนอยู่ในสังคมทั้งวงแคบและวงกว้าง ตามกำลังที่แต่ละคนมีการไม่เบียดเบียนกัน การให้ การแบ่งปัน การมีเมตตาจิต เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกันของคนในสังคม เป็นพื้นฐานของความไว้วางใจกันว่า สามารถพึ่งพาอาศัยกันได้ ช่วยเหลือกันได้ ในยามที่จำเป็น ซึ่งจะทำให้สังคมโดยรวม สามารถอยู่ได้อย่างสงบสุข มีความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สินในเบื้องต้น เพราะเมื่อมีการช่วยเหลือบุคคล

ที่ขาดแคลนปัจจัยพื้นฐานในการครองชีพ โอกาสที่คนจะประกอบอาชีพการกรรมา กระทบ  
ความผิด เพราะความบีบคั้นที่ต้องแสวงหาปัจจัยพื้นฐานมาดำรงชีวิตก็จะน้อยลง และ  
นำไปสู่ความสามัคคี และความเข้มแข็งในที่สุด

### 3.2 เรียนรู้หลักการทรงงาน เพื่อดำเนินตามรอยพ่อ

การมุ่งประโยชน์สุขส่วนรวม เป็นเป้าหมายหลักในการ  
ทรงงาน ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 เช่นเดียวกับ การคิดอย่างเป็น  
องค์รวม มองเชิงระบบ เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงของเหตุปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ  
การดำเนินชีวิตและการพัฒนา ดังนั้น เพื่อให้เกิดประโยชน์ส่วนรวมในทางปฏิบัติจริง  
เราสามารถเรียนรู้แนวทางหรือวิธีการทำงาน ได้จากหลักการทรงงานต่าง ๆ ของพระองค์  
ท่านได้ ยกตัวอย่าง เช่น

การศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้รู้ว่าเรามีทรัพยากร  
อะไรบ้าง ทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ หรือมีปัญหาอย่างไร เป็นการรู้จักตนเองให้ดีกว่า  
อย่างรอบรู้ จะได้ตัดสินใจเลือกเส้นทางพัฒนา องค์กร/ชุมชน/สังคม/ประเทศชาติ ได้อย่าง  
เหมาะสมกับสภาพ ในแต่ละปัจจุบัน ตามความเป็นจริง

เน้นกระบวนการมีส่วนร่วม จากทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง  
เพื่อให้เกิดความรอบคอบ ตลอดจนสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของและรับผิดชอบร่วมกัน  
ในกระบวนการพัฒนา แต่ละคนจะได้มีความกระตือรือร้น สนใจ ใส่ใจ ในปัญหาและ  
แนวทางการพัฒนาชุมชน รวมถึงผลที่จะเกิดขึ้นทั้งต่อตนเองและส่วนรวม

การพัฒนาให้เป็นไปอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อให้สามารถรักษา  
สมดุลในแต่ละย่างก้าวของการพัฒนาได้ เพราะการพัฒนานำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ  
และมนุษย์มีศักยภาพในการเรียนรู้ และปรับตัวต่างกัน การที่จะทำให้ประโยชน์ของการ  
พัฒนากระจายสู่ส่วนรวม ให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงพื้นฐาน  
ศักยภาพ และสถานการณ์ สิ่งแวดล้อม ในแต่ละช่วงเวลา แล้วค่อย ๆ ต่อยอด การพัฒนา  
ให้ก้าวหน้าขึ้นเรื่อย ๆ จากฐานรากตามความเป็นจริงอย่างเหมาะสม เพื่อให้การพัฒนา  
มีความมั่นคง ชุมชนและสังคมมีความเข้มแข็ง ไม่เกิดความแตกแยกในสังคมบนเส้นทาง  
การพัฒนา

4. พัฒนาคุณภาพคน ให้มีคุณธรรมกำกับความรู้ คือ หัวใจของหลักพอเพียง

คำนิยามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ที่พระราชทานมาให้ ข้อคิดเกี่ยวกับเงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้การตัดสินใจ และการกระทำเป็นไปอย่างพอเพียง นั่นคือ จะต้องอาศัยทั้งคุณธรรมและความรู้ของคนเป็นสำคัญในการพัฒนาสู่ความพอเพียง โดยอาจสรุปได้ดังนี้

เงื่อนไขความรู้ ประกอบด้วย การฝึกตนให้มีความรอบรู้ เกี่ยวกับวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน มีความรอบคอบ และความระมัดระวัง ที่จะนำความรู้ต่าง ๆ เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกัน เพื่อประกอบการวางแผน และในชั้นปฏิบัติ ความรู้ เป็นองค์ประกอบสำคัญในการตัดสินใจอย่างถูกต้องและเป็น ประโยชน์ จึงต้องมีการแสวงหาความรู้ เพิ่มพูนความรู้ จัดการความรู้ ต่อยอด ความรู้ อยู่ตลอดเวลา ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในโลก

เงื่อนไขคุณธรรม ที่จะต้องเสริมสร้างให้เป็นพื้นฐานจิตใจ ของคนในชาติ ประกอบด้วย ด้านจิตใจ คือ การตระหนักในคุณธรรม รู้ผิดชอบชั่วดี ซื่อสัตย์สุจริต ใช้สติปัญญาอย่างถูกต้องและเหมาะสม ในการดำเนินชีวิต และด้านการ กระทำ คือ มีความขยันหมั่นเพียร อดทน ไม่โลภ ไม่ตระหนี่ รู้จักแบ่งปัน และรับผิดชอบ ในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม

การดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ที่เน้น ให้ใช้หลัก 3 ประการ ในการจัดการทรัพยากรทุกมิติอย่างสมดุลนั้น จำเป็นต้องเริ่มจาก การพัฒนาคนให้มีคุณภาพ คือ ต้องมีคุณธรรมกำกับความรู้ ในการดำเนินชีวิต (2 เงื่อนไข สู่ความพอเพียง) เพื่อให้สามารถช่วยตัวเอง และยืนอยู่บนขาของตนเองได้อย่างเต็มภาคภูมิ ไม่เขย่งก้าวกระโดดตามคนอื่น โดยใช้ชีวิตอย่างประมาณตน เป็นเหตุเป็นผล และมีการ เตรียมความพร้อมที่ดี เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยไม่ประมาท ซึ่งการที่แต่ละ บุคคลจะสามารถพึ่งตนเองได้ตามความหมายนี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้ อย่าง ถูกต้องและเพียงพอในเรื่องใด ๆ ก็ตามที่จะทำการและมีกรอบหรือหลักในการปฏิบัติ ที่จะไม่ทำให้เกิดโทษ แต่นำมาซึ่งประโยชน์ฝ่ายเดียว นั่นก็คือ การต้องยึดหลักคุณธรรม ความถูกต้อง เป็นเหตุเป็นผล ตามความเป็นจริง ไม่ก่อให้เกิดความเดือดร้อนต่อตนเอง

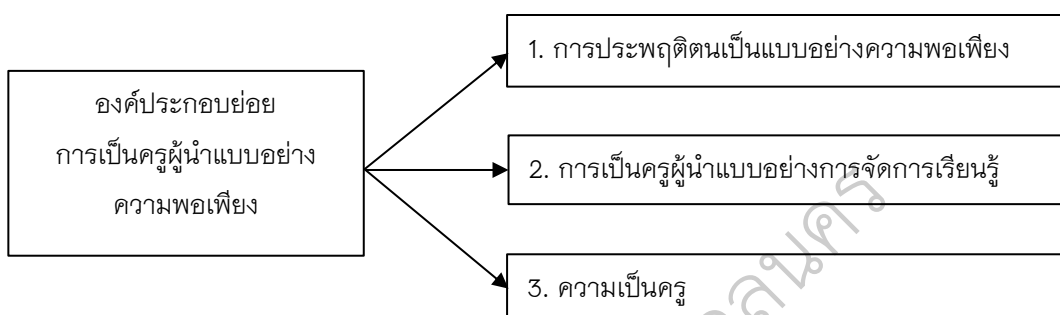
หรือผู้อื่น กล่าวคือ การยึดถือประโยชน์ส่วนรวมก่อนประโยชน์ส่วนตัว และก็ต้องประกอบไปด้วยความเพียรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อป้องกันข้อบกพร่องไม่ให้เกิดขึ้น และพัฒนาปรับปรุงให้เกิดผลที่ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

แม้ว่า คุณธรรม จะเป็นพื้นฐานสำคัญในการดำรงชีวิต และดำเนินงานทุกขั้นตอน แต่เนื่องจาก มาตรฐานคุณธรรมของคนในสังคมมีความแตกต่างกัน หรือมีระดับการปฏิบัติที่แตกต่างกัน แต่ละสังคมจึงต้องกำหนดกฎเกณฑ์ กติกา ของการอยู่ร่วมกันของคนในสังคม และต้องมีระบบบังคับใช้กฎหมาย กฎระเบียบที่มีประสิทธิภาพ และทำให้สังคมเกิดความสงบเป็นระเบียบเรียบร้อย ในขณะเดียวกัน ก็จำเป็นต้องมีการสร้างสภาพแวดล้อมให้คนพัฒนาตัวเองให้มีคุณธรรมด้วยยกตัวอย่าง หลักปฏิบัติในพระพุทธศาสนา ตามเส้นทางของศีล สมาธิ และปัญญา อันเป็นคุณธรรมพื้นฐานของการดำรงชีวิต เพื่อให้คนในสังคมเห็นคุณค่าของการอยู่ร่วมกัน มีจิตสำนึกรับผิดชอบ ในผลของการกระทำของตน โดยเริ่มจากการที่แต่ละบุคคลมีความเห็นตรงเห็นชอบ ตามหลักเหตุผล ความเป็นจริง เช่น เชื่อว่าการกระทำทุกอย่าง แม้เล็กน้อย ดีหรือชั่ว มีผลจริง แล้วมีความคิดชอบ คือ การคิดริเริ่มอะไรก็ตามไปในทางที่ดีที่ถูกที่ควร มีวาจาชอบ คือการกล่าววาจาที่เป็นเหตุเป็นผล ไม่หยาบกระด้าง ไม่ส่อเสียดนินทา ไม่เพ้อเจ้อ มีการกระทำชอบ คือ การกระทำอะไรก็แล้วแต่ ต้องทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ไม่ก่อให้เกิดโทษต่อตนเองหรือผู้อื่น โดยเฉพาะการประกอบอาชีพที่ต้องเลือกสัมมาอาชีพ แล้วมุ่งมั่นในอาชีพ ด้วยความเพียร อุทิศหาในอาชีพนั้น ๆ จดจ่อ ด้วยความมีสติปัญญา ด้วยสดีชอบ และฝึกจิตให้มีความตั้งมั่นเป็นสมาธิในการประกอบภารกิจทั้งปวงอย่างสม่ำเสมอ

กล่าวโดยสรุป แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง โดยการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 “ตามรอยพ่อ ชีวิตพอเพียง สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน” ในการดำเนินชีวิต ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจำเป็นต้องเริ่มจากการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ คือ

- 1) ต้องมีความรู้คู่คุณธรรม ประกอบด้วย 2 เงื่อนไข ได้แก่ เงื่อนไขความรู้ เงื่อนไขคุณธรรม
- สู่ความพอเพียง เพื่อให้สามารถช่วยตัวเอง และยืนอยู่บนขาของตนเองได้อย่างเต็มภาคภูมิ ไม่เขย่งก้าวกระโดดตามคนอื่น
- 2) ใช้หลักพอเพียง 3 หลักการ เพื่อจัดการทรัพยากรอย่างสมดุล โดยยึด 3 หลักการ ได้แก่ ความพอประมาณ ความมีเหตุมีผล และการมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี และ
- 3) มีความพอเพียงของทรัพยากรด้านต่าง ๆ ในการพัฒนาสู่ความยั่งยืน

ประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ วัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม สรุปได้ว่า การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักที่ 1 การเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง ใช้เกณฑ์ความคิดเห็น สอดคล้องกันของนักการศึกษา ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ความถี่ตั้งแต่ 10 หรือคิดเป็นร้อยละ 50 ขึ้นไป ซึ่งมี 3 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ คือ 1) การประพฤติตนเป็นแบบอย่างความพอเพียง 2) การเป็นครูผู้นำแบบอย่างการจัดการเรียนรู้ และ 3) ความเป็นครู ดังภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 องค์ประกอบย่อยของการเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง

#### องค์ประกอบย่อยที่ 1 การประพฤติตนเป็นแบบอย่างความพอเพียง

การประพฤติตนเป็นแบบอย่างความพอเพียง หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของการเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง ในการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาใช้เป็นหลักคิด หลักปฏิบัติ และเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และการดำเนินชีวิตรวมถึงการน้อมนำเอาหลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 มาใช้เป็นแบบอย่างในการนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิต เป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติตนเป็นแบบอย่างความพอเพียง รายละเอียด ดังนี้

##### หลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9

##### การทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9

ทรงยึดการดำเนินงานในลักษณะทางสายกลางที่สอดคล้องกับสิ่งที่อยู่รอบตัว และสามารถปฏิบัติได้จริงทรงมีความละเอียดรอบคอบ และทรงคิดค้นหาแนวทางพัฒนาเพื่อมุ่งสู่ประโยชน์ต่อประชาชนสูงสุด มีคุณค่าและควรยึดเป็นแบบอย่างในการเจริญรอยตามเบื้องพระยุคลบาท นำมาปฏิบัติเพื่อให้บังเกิดผลต่อตนเอง สังคม และประเทศชาติตลอดไป หลักการทรงงาน สามารถรวบรวม ได้ดังต่อไปนี้



### 1) ศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ

การที่จะพระราชทานโครงการใดโครงการหนึ่งนั้น จะทรงศึกษาข้อมูลรายละเอียดอย่างเป็นระบบ ทั้งจากข้อมูลเบื้องต้น จากเอกสาร แผนที่ สอบถามเจ้าหน้าที่นักวิชาการและราษฎรในพื้นที่เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง เพื่อที่จะพระราชทานความช่วยเหลือได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วตรงตามความต้องการของประชาชน

### 2) ระเบิดจากข้างใน

พระองค์ทรงมุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาคน ต้องสร้างความเข้มแข็งให้คนในชุมชนที่เราเข้าไปพัฒนาให้มีสภาพพร้อมที่จะรับเสียก่อน แล้วจึงค่อยออกมาสู่สังคมภายนอก มิใช่การนำเอาความเจริญหรือบุคคลจากสังคมภายนอกเข้าไปหาชุมชน หมู่บ้าน ที่ยังไม่ทันได้มีโอกาสเตรียมตัวหรือตั้งตัว

### 3) แก้ปัญหาที่จุดเล็ก

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ทรงเปี่ยมไปด้วยพระอัจฉริยภาพในการแก้ปัญหา ทรงมองปัญหาในภาพรวม (Macro) ก่อนเสมอ แต่การแก้ปัญหาของพระองค์จะเริ่มจากจุดเล็ก ๆ คือ การแก้ไขปัญหาลเฉพาะหน้าที่คนมักจะมองข้าม

### 4) ทรงทำตามลำดับขั้น

ในการทรงงาน พระองค์จะทรงเริ่มต้นจากสิ่งที่เป็นจำเป็นของประชาชนที่สุดก่อน ได้แก่ สาธารณสุขเมื่อมีร่างกายสมบูรณ์แข็งแรงแล้วก็จะสามารถทำประโยชน์ด้านอื่น ๆ ต่อไปได้ จากนั้นจะเป็นเรื่องสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานและสิ่งจำเป็นในการประกอบอาชีพ อาทิ ถนน แหล่งน้ำเพื่อการเกษตรการอุปโภคบริโภคที่เอื้อประโยชน์ต่อประชาชนโดยไม่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติ รวมถึงการให้ความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีที่เรียบง่าย เน้นการปรับใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ราษฎรสามารถนำไปปฏิบัติได้และเกิดประโยชน์สูงสุด

### 5) ภูมิสังคม

การพัฒนาใด ๆ ต้องคำนึงสภาพภูมิประเทศของบริเวณนั้น ว่าเป็นอย่างไร และสังคมวิทยาเกี่ยวกับลักษณะนิสัยใจคอของคน ตลอดจนวัฒนธรรมประเพณีในแต่ละท้องถิ่นที่มีความแตกต่างกัน

## 6) องค์รวม

ทรงมีวิถีคิดอย่างองค์รวม (Holistic) หรือมองอย่างครบวงจร ในการที่จะพระราชทานพระราชดำริเกี่ยวกับโครงการหนึ่งนั้นจะทรงมองเหตุการณ์ ที่จะเกิดขึ้นและแนวทางแก้ไขอย่างเชื่อมโยง ดังเช่น กรณีของ “ทฤษฎีใหม่” ที่พระราชทานให้แก่ปวงชนชาวไทย เป็นแนวทางในการประกอบอาชีพนับเป็นแนวทางหนึ่ง ที่พระองค์ทรงมองอย่างองค์รวม ตั้งแต่การถือครองที่ดิน โดยเฉลี่ยของประชาชนคนไทย ประมาณ 10-15 ไร่ เพื่อการบริหารจัดการที่ดิน และแหล่งน้ำ อันเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญ ในการประกอบอาชีพ เมื่อมีน้ำในการทำเกษตรแล้วจะส่งผลให้ผลผลิตดีขึ้น และหากมีผลผลิตเพิ่มมากขึ้นเกษตรกรจะต้องรู้จักวิธีการจัดการและการตลาด รวมถึงการรวมกลุ่มรวมพลังชุมชนให้มีความเข้มแข็ง เพื่อพร้อมที่จะออกสู่การเปลี่ยนแปลงของสังคมภายนอกได้อย่างครบวงจร นั่นคือ ทฤษฎีใหม่ ชั้นที่ 1, 2 และ 3

## 7) ไม่ติดตำรา

การพัฒนาตามแนวพระราชดำริในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 มีลักษณะของการพัฒนาที่อนุโลมและกลมกลืนกับสภาพธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และสภาพของสังคมจิตวิทยาแห่งชุมชน คือ “ไม่ติดตำรา” ไม่ผูกมัดติดกับวิชาการและเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสมกับสภาพชีวิตความเป็นอยู่ที่แท้จริงของคนไทย

## 8) ประหยัด เรียบง่าย ได้ประโยชน์สูงสุด

ในเรื่องของความประหยัดนี้ ประชาชนชาวไทยทราบกันดีว่าเรื่องส่วนพระองค์ก็ทรงประหยัดมากดังที่เราเคยเห็นว่า หลอดยาสีพระทนต์นั้น ทรงใช้อย่างคุ้มค่าอย่างไร หรือฉลองพระองค์แต่ละพระองค์ทรงใช้อยู่เป็นเวลานาน ขณะเดียวกันการพัฒนาและช่วยเหลือราษฎรทรงใช้หลักในการแก้ปัญหาด้วยความเรียบง่ายและประหยัด ราษฎรสามารถทำได้เอง หาได้ในท้องถิ่น และประยุกต์ใช้สิ่งที่มีอยู่ในภูมิภาคนั้น ๆ มาแก้ไขปัญหามาโดยไม่ต้องลงทุนสูงหรือใช้เทคโนโลยีที่ไม่ยุ่งยากนัก

## 9) ทำให้ง่าย-Simplicity

ด้วยพระอัจฉริยภาพและพระปรีชาสามารถของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ทำให้การคิดค้นดัดแปลง ปรับปรุง และแก้ไขงานการพัฒนาประเทศตามแนวพระราชดำริดำเนินไปได้โดยง่าย ไม่ยุ่งยากซับซ้อน และที่สำคัญอย่างยิ่ง คือ สอดคล้องกับสภาพความเป็นอยู่และระบบนิเวศโดยส่วนรวมตลอดจนสภาพทางสังคมของชุมชนนั้น ๆ ทรงโปรดที่จะทำสิ่งที่ยากให้กลายเป็นง่าย

ทำสิ่งที่สลับซับซ้อนให้เข้าใจง่าย อันเป็นการแก้ปัญหาด้วยการใช้กฎแห่งธรรมชาติเป็นแนวทางนั่นเอง แต่การทำสิ่งยากให้กลายเป็นง่ายนั้น เป็นของยาก ฉะนั้น คำว่า “ทำให้ง่าย” หรือ “Simplicity” จึงเป็นหลักคิดสำคัญที่สุดของการพัฒนาประเทศในรูปแบบของโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

#### 10) การมีส่วนร่วม

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ทรงเป็นนักประชาธิปไตย จึงทรงนำ “ประชาธิปไตย” มาใช้ในการบริหาร เพื่อเปิดโอกาสให้สาธารณชน ประชาชนหรือเจ้าหน้าที่ทุกระดับได้มาร่วมกัน แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องที่จะต้องคำนึงถึงความคิดของประชาชน หรือความต้องการของสาธารณชน

#### 11) ประโยชน์ส่วนรวม

การปฏิบัติพระราชกรณียกิจ และการพระราชทานพระราชดำริ ในการพัฒนาและช่วยเหลือพสกนิกรในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ทรงระลึกถึงประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ

#### 12) บริการรวมที่จุดเดียว (One-Stop Services)

การบริการรวมที่จุดเดียวเป็นรูปแบบการบริการแบบเบ็ดเสร็จ หรือ One-Stop Services ที่เกิดขึ้นเป็นครั้งแรกในระบบบริหารราชการแผ่นดินของประเทศไทย โดยทรงให้ศูนย์ศึกษาการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริเป็นต้นแบบในการบริการรวมที่จุดเดียว เพื่อประโยชน์ต่อประชาชนที่จะมาขอใช้บริการ จะประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย โดยจะมีหน่วยงานราชการต่าง ๆ มาร่วมดำเนินการและให้บริการประชาชน ณ ที่แห่งเดียว

#### 13) ทรงใช้ธรรมชาติช่วยธรรมชาติ

ทรงเข้าใจถึงธรรมชาติและต้องการให้ประชาชนใกล้ชิดกับธรรมชาติ ทรงมองอย่างละเอียดถึงปัญหาธรรมชาติ หากเราต้องการแก้ไขธรรมชาติ จะต้องใช้ธรรมชาติเข้าช่วยเหลือ อาทิ การแก้ไขปัญหาป่าเสื่อมโทรม ได้พระราชทานพระราชดำริ การปลูกป่า โดยไม่ต้องปลูก ปล่อยให้ธรรมชาติช่วยในการฟื้นฟูธรรมชาติ หรือแม้กระทั่งการปลูกป่า 3 อย่าง ประโยชน์ 4 อย่าง ได้แก่ ปลูกไม้เศรษฐกิจ ไม้ผล และไม้พื้น นอกจากได้ประโยชน์ตามชื่อของไม้แล้วยังช่วยรักษาความชุ่มชื้นให้แก่พื้น ดินด้วยเห็นได้ว่าทรงเข้าใจธรรมชาติ และมนุษย์อย่างเกื้อกูล ทำให้คนอยู่ร่วมกับป่าได้อย่างยั่งยืน

## 14) ใช้ธรรมปราบอธรรม

ทรงนำความจริง ในเรื่องความเป็นไปแห่งธรรมชาติ และกฎเกณฑ์ของธรรมชาติมาเป็นหลักการ แนวปฏิบัติที่สำคัญ ในการแก้ปัญหา และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสถานะที่ไม่ปกติให้เข้าสู่ระบบที่เป็นปกติ เช่น การนำน้ำดี ขับไล่ น้ำเสีย หรือเจือจางน้ำเสียให้กลับเป็นน้ำดี ตามจังหวะการขึ้นลงตามธรรมชาติของน้ำ การบำบัดน้ำเสียโดยใช้ผักตบชวาซึ่งมีตามธรรมชาติ ให้ดูดซับสิ่งสกปรกปนเปื้อนในน้ำ ดังพระราชดำรัสว่า “ใช้ธรรมปราบอธรรม”

## 15) ปลูกป่าในใจคน

เป็นการปลูกป่าลงบนแผ่นดินด้วยความต้องการ อุดรูดของมนุษย์ ทำให้ต้องมีการบริโภคและใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างสิ้นเปลือง เพื่อประโยชน์ของตนเองและสร้างความเสียหายให้แก่สิ่งแวดล้อม ปัญหาความไม่สมดุล จึงเกิดจึงบังเกิดขึ้นดังนั้น ในการที่จะฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติให้กลับคืนมาจะต้องปลูกจิตสำนึกในการรักผืนป่าให้แก่คนเสียก่อน

## 16) ขาดทุนคือกำไร

“ขาดทุน คือ กำไร Our loss is our gain... การเสีย คือ การได้ ประเทศก็จะก้าวหน้าและการที่คนอยู่ดีมีสุขนั้น เป็นการนับที่เป็นมูลค่าเงินไม่ได้...” จากพระราชดำรัสดังกล่าว คือ หลักการในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ที่มีต่อพสกนิกรไทย “การให้” และ “การเสียสละ” เป็นการกระทำอันมีผลเป็นกำไร คือ ความอยู่ดีมีสุขของราษฎร

## 17) การพึ่งตนเอง

การพัฒนาตามแนวพระราชดำริ ในเบื้องต้นแก้ไข ปัญหาเฉพาะหน้า เพื่อให้ประชาชนมีความแข็งแรงพอที่จะดำรงชีวิตได้ต่อไป แล้วขั้นต่อไป ก็คือการพัฒนาให้ประชาชนสามารถอยู่ในสังคมได้ตามสภาพแวดล้อม และสามารถ “พึ่งตนเองได้” ในที่สุด

## 18) พออยู่พอกิน

การพัฒนาเพื่อให้พสกนิกรทั้งหลายประสบความสำเร็จ สุขสมบูรณ์ในชีวิต ได้เริ่มจากการเสด็จพระราชดำเนินไปเยี่ยมประชาชนทุกหมู่เหล่าในทุก ภูมิภาคของประเทศไทย ได้ทอดพระเนตรความเป็นอยู่ของราษฎรด้วยพระองค์เอง จึงทรง สามารถเข้าพระราชหฤทัยในสภาพปัญหาได้อย่างลึกซึ้งซึ่งว่ามีเหตุผลมากมายที่ทำให้ราษฎร

ตกอยู่ในวงจรแห่งทุกข์เข็ญ จากนั้นได้พระราชทานความช่วยเหลือให้มีความอยู่ดีกินดี มีชีวิตอยู่ในชั้น “พออยู่พอกิน” ก่อน แล้วจึงขยับขยายให้มีขีดสมรรถนะที่ก้าวหน้าต่อไป ในการพัฒนานั้นหากมองในภาพรวมของประเทศมิใช่งานเล็กน้อย แต่ต้องใช้ความคิด และกำลังของคนทั้งชาติจึงจะบรรลุผลสำเร็จ ด้วยพระปรีชาญาณในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 จึงทำให้คนทั้งหลายได้ประจักษ์ว่าแนวพระราชดำริในพระองค์ นั้น “เรียบง่าย ปฏิบัติได้ผล” เป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน

#### 19) เศรษฐกิจพอเพียง

เศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ดำริสชี้แนะแนวทางการดำเนินชีวิตแก่พสกนิกรชาวไทย มาโดยตลอดนานกว่า 30 ปี ตั้งแต่ก่อนเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและเมื่อภายหลังได้ทรงย้ำแนวทางการแก้ไข เพื่อให้รอดพ้นและสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง และยั่งยืนภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ และความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

#### 20) ความซื่อสัตย์ สุจริต จริงใจต่อกัน

“...คนที่ไม่มีความสุจริต คนที่ไม่มีความมั่นคง ชอบแต่ makkelijk ไม่มีวันจะสร้างสรรค์ประโยชน์ส่วนรวมที่สำคัญอันใดได้ ผู้ที่มีความสุจริต และความมุ่งมั่นเท่านั้นจึงจะทำงานสำคัญยิ่งใหญ่ที่เป็นคุณเป็นประโยชน์แท้จริงได้สำเร็จ...” พระราชดำรัสเมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม 2522 “ผู้ที่มีความสุจริตและบริสุทธิ์ใจ แม้จะมีความรู้ น้อยก็ย่อมทำประโยชน์ให้แก่ส่วนรวมได้มากกว่าผู้ที่มีความรู้มากแต่ไม่มีความสุจริต ไม่มีความบริสุทธิ์ใจ...” พระราชดำรัสเมื่อวันที่ 18 มีนาคม 2533 “...ผู้ว่า CEO ต้องเป็นคน ที่สุจริต ทุกจริตไม่ได้ ถ้าทุกจริตแม้แต่ชนิดเดียวก็ขอแข่งให้มีอันเป็นไป...” “...ข้าราชการ หรือประชาชนมีการทุจริต ถ้ามีทุจริตแล้ว บ้านเมืองพัง ที่เมืองไทยพังมาเพราะมีทุจริต” พระราชดำรัสเมื่อวันที่ 3 ตุลาคม 2546

#### 21) ทำงานอย่างมีความสุข

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ทรงพระเกษมสำราญและทรงมีความสุขทุกคราที่จะช่วยเหลือประชาชน ซึ่งเคยรับสั่งครั้งหนึ่งว่า “...ทำงานกับฉัน ฉันไม่มีอะไรจะให้ นอกจากการมีความสุขร่วมกัน ในการทำประโยชน์ให้กับผู้อื่น...”

## 22) ความเพียร: พระมหาชนก

จากพระราชนิพนธ์พระมหาชนก เป็นพระราชนิพนธ์ที่พระองค์ทรงใช้เวลาค่อนข้างนานในการคิดประดิษฐ์ ทำให้เข้าใจง่าย และปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพสังคมปัจจุบัน อีกทั้งภาพประกอบและคติธรรมต่าง ๆ ได้ส่งเสริมให้หนังสือเล่มนี้มีความศักดิ์สิทธิ์ที่หากคนไทยน้อมรับมาศึกษาวิเคราะห์และปฏิบัติตามรอยพระมหาชนก กษัตริย์ผู้เพียรพยายามแม้จะไม่เห็นฝั่ง ก็ยังว่ายน้ำต่อไป เพราะถ้าไม่เพียรว่ายก็จะตกเป็นอาหารปลา และไม่ได้พบกับเทวดาที่มาช่วยเหลือมิให้จมน้ำไป เช่นเดียวกับพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ที่ทรงริเริ่มทำโครงการต่าง ๆ ในระยะแรกที่ไม่มีความพร้อมในการทำงานมากนัก และทรงใช้พระราชทรัพย์ส่วนพระองค์ทั้งสิ้น แต่พระองค์ก็ได้ท้อพระราชหฤทัย มุ่งมั่นพัฒนาบ้านเมืองให้บังเกิดความร่มเย็นเป็นสุข

## 23) รู้ รัก สามัคคี

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9

มีพระราชดำรัสในเรื่อง “รู้ รัก สามัคคี” มาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นคำสามคำ ที่มีค่าและมีความหมายลึกซึ้ง พร้อมทั้งสามารถปรับใช้ได้กับทุกยุคทุกสมัย

รู้ คือ การที่เราจะลงมือทำสิ่งใดนั้น จะต้องรู้เสียก่อน รู้ถึงปัจจัยทั้งหมด รู้ถึงปัญหาและรู้ถึงวิธีการแก้ปัญหานั้น

รัก คือ ความรักที่เมื่อเรารู้ครบด้วยกระบวนการแล้วจะต้องมีความรัก การพิจารณาที่จะเข้าไปลงมือปฏิบัติแก้ไขปัญหานั้น ๆ

สามัคคี คือ การที่จะลงมือปฏิบัติกันนั้น ควรคำนึงเสมอว่าเราจะทำงานคนเดียวไม่ได้ ต้องทำงานร่วมมือร่วมใจเป็นองค์กร เป็นหมู่คณะ จึงจะมีพลังเข้าไปแก้ปัญหาลงไปด้วยดี

ตัวอย่างการประยุกต์ใช้หลักพอเพียง

## 1. การหาเลี้ยงชีพ (ผลิต/บริการ) อย่างพอเพียง

โดยคำนึง ถึงทรัพยากรในด้านต่าง ๆ ที่มีอยู่ในพื้นที่ รวมถึงความสามารถในการบริหารจัดการ ทั้งความรู้ เทคโนโลยี ประสิทธิภาพ และศักยภาพ ของคนและชุมชน แล้วเลือกผลิตสินค้าที่ใช้ทรัพยากร/ปัจจัยการผลิต สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของคนและภูมิสังคม โดยคำนึงถึง กรรมวิธีการผลิตที่ไม่ก่อให้เกิดโทษต่อคน/สังคม/สิ่งแวดล้อม หรือใช้วิธีการที่เอาัดเอาเปรียบผู้อื่นโดยการทุจริต ผิดกฎหมาย ไม่มีจรรยาบรรณ เพียงเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว อย่างไม่เป็นธรรม

รวมถึงการวางแผนทั้งปริมาณและคุณภาพการผลิต ที่เหมาะสมกับ ความต้องการของผู้บริโภค และคำนึงถึงมูลค่าของการลงทุน และการจัดการความเสี่ยงด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ชยันหมั่นเพียร อดทน และใช้ความรู้ทางวิชาการ ด้วยความรอบคอบ และระมัดระวังอย่างมีสติ อีกทั้งเสาะแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความรอบรู้ และเพิ่มพูนปัญญา เพื่อให้ก้าวหน้าไปอย่างเป็นขั้นตอนพร้อมกับความสมดุลในชีวิต

## 2. การรักษาทรัพย์อย่างพอเพียง

เมื่อแต่ละคนประกอบอาชีพ ทำมาหากิน ทำให้ได้ทรัพย์มาครอบครอง และใช้เป็นปัจจัยในการบริโภคและยังชีพแล้ว ก็จำเป็นต้องรู้จักรักษาทรัพย์ต่าง ๆ ให้มีใช้นาน ๆ เช่น ทรัพย์ส่วนบุคคล ต้องมีการใช้อย่างประหยัด ไม่ใช้อย่างสิ้นเปลือง ทะนุบำรุงรักษาสິงของ เครื่องใช้ไม้สอยต่าง ๆ ให้คงสภาพอยู่คงทน เพื่อให้ใช้ประโยชน์ได้ยาวนาน และคุ้มค่า หรือการมีส่วนร่วม ใส่ใจ ในการดูแลรักษาสาธารณสมบัติ กิจกรรมต่าง ๆ ของสังคม การรักษา สมดุลของธรรมชาติ การรักษาขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม เอกลักษณ์ของชาติ เป็นต้น

## 3. บริโภคอย่างพอเพียง

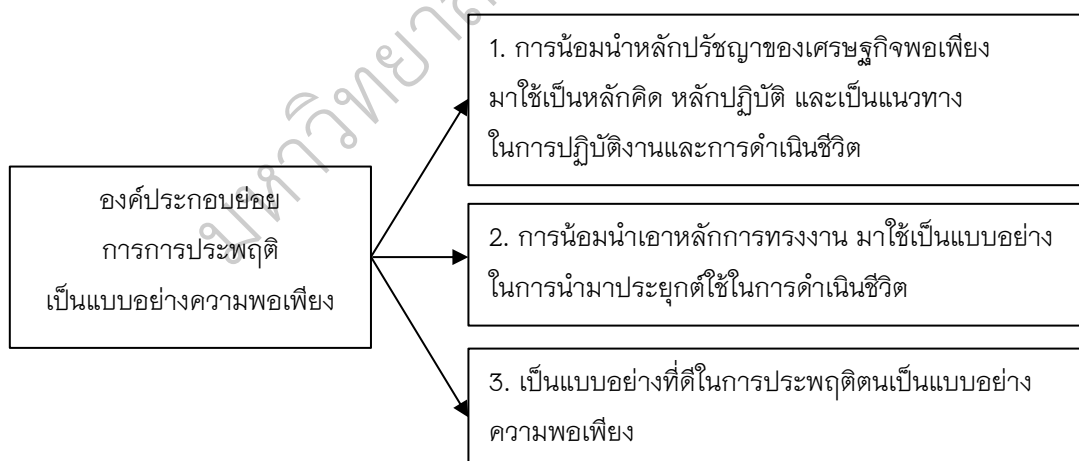
บริโภคอย่างพอเพียง คือ การใช้ทรัพยากร รวมถึง การใช้จ่ายทรัพย์อย่างมัธยัสถ์ ซึ่งความมัธยัสถ์นี้ต่างจากความตระหนี่ ที่เป็นโทษกับสังคมและตนเอง เพราะคนตระหนี่เป็นคนที่เห็นแก่ตัว แต่คนมัธยัสถ์เป็นคนที่รู้จักกาลเทศะ ในการจับจ่ายใช้สอยมีความพอประมาณในการใช้จ่ายอย่างสมเหตุสมผล สมดุลกับรายรับและอรรถภาพของตน และคำนึงถึงความประหยัด ความจำเป็น ไม่ฟุ้งเฟ้อ ฟุ่มเฟือย ถ้าไม่มีเหตุจำเป็น หรือไม่เหมาะสม ก็ไม่ต้องใช้ ไม่ต้องซื้อ โดยคำนึงถึงผลกระทบ ที่จะเกิดขึ้นจากการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างรอบคอบ ทั้งต่อตนเอง ต่อผู้อื่น ต่อสังคม และต่อส่วนรวม โดยใช้สติ ปัญญา พิจารณา ตามเหตุผลความเป็นจริง อย่างไม่เข้าข้างตนเอง

## 4. การใช้ทรัพย์อย่างพอเพียง

ควรมีการแบ่งสัดส่วนของทรัพย์ในการใช้จ่ายอย่างเหมาะสม ทั้งเพื่อการดำเนินชีวิตภายในครอบครัว การแบ่งปันเพื่อแม่แก่ญาติพี่น้อง เพื่อนฝูง การทำ บุญตามความเชื่อ และศรัทธาเพื่อประโยชน์ในภายภาคหน้าการสงเคราะห์ผู้ยากไร้ขัดสน ในสังคม ตลอดจนการออมและลงทุน การทำ ประกันในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การประพุดิตนเป็นแบบอย่าง ความพอเพียง โดยการน้อมนำหลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 เป็นการเรียนรู้หลักการทรงงานเพื่อดำเนินตามรอยพ่อ ชีวิตพอเพียง สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ในการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิตในลักษณะทางสายกลาง ที่สอดคล้องกับสิ่งที่อยู่ รอบตัวและสามารถปฏิบัติได้จริง เป็นแนวทางพัฒนาเพื่อมุ่งสู่ประโยชน์ส่วนรวม สามารถ นำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความสำเร็จขององค์กร มีคุณค่า และควรยึดเป็นแบบอย่าง นำมาประพุดิตปฏิบัติเพื่อให้บังเกิดผลต่อตนเอง สังคม และ ประเทศชาติตลอดไป ซึ่งจะส่งผลให้ประเทศชาติเจริญเติบโต มั่งคั่ง อย่างยั่งยืน สืบไปด้วย เช่นกัน

สรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยของการประพุดิตนเป็นแบบอย่าง ความพอเพียงใช้เกณฑ์ความคิดเห็นสอดคล้องกันของนักการศึกษาซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เฉพาะด้านเกี่ยวกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งมี 3 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) การน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาใช้เป็นหลักคิด หลักปฏิบัติ และเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิต 2) การน้อมนำเอาหลักการทรงงาน มาใช้เป็นแบบอย่างในการนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตและ 3) เป็นแบบอย่างที่ดี ในการประพุดิตนเป็นแบบอย่างความพอเพียง ดังภาพประกอบ 11



ภาพประกอบ 11 ตัวบ่งชี้ของการประพุดิตเป็นแบบอย่างความพอเพียง



องค์ประกอบย่อยที่ 2 การเป็นครูผู้นำแบบอย่างในการจัดการเรียนรู้  
 การเป็นครูผู้นำแบบอย่างในการจัดการเรียนรู้ หมายถึง พฤติกรรม  
 การแสดงออกของครูผู้นำแบบอย่างในการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) การสร้างและ  
 พัฒนาหลักสูตร 2) ความรู้ความสามารถในการออกแบบการเรียนรู้ 3) การจัดการเรียนรู้ที่  
 เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 4) การใช้และพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้  
 และ 5) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ดังนี้

### 1. การสร้างและพัฒนาหลักสูตร

รัชฎาพร พิมพิชัย (2555, หน้า 6) กล่าวว่า การสร้างและ  
 พัฒนาหลักสูตร หมายถึง ครูมีความรู้ความเข้าใจในการสร้างและพัฒนาหลักสูตร  
 ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย ได้แก่ มีจุดมุ่งหมาย มีการวัดและประเมินผล มีเกณฑ์การวัดและ  
 ประเมินผล หลักการของหลักสูตร คุณลักษณะอันพึงประสงค์ มาตรฐานการเรียนรู้  
 ตัวชี้วัด สาระการเรียนรู้ โครงสร้างเวลาเรียน การจัดเวลาเรียน และสื่อการเรียนรู้  
 สอดคล้องกับ วัชรวิ ก้องเกรียงไกร (2548, หน้า 6-7) กล่าวว่า การวางแผนการเรียนรู้  
 หมายถึง พฤติกรรมในการวิเคราะห์หลักสูตร วิเคราะห์ผู้เรียน วิเคราะห์ชุมชนและวิเคราะห์  
 คักยภาพของสถานศึกษา เพื่อให้สามารถวางแผนการเรียนรู้ได้สอดคล้องกับหลักสูตร  
 และความต้องการของผู้เรียนและชุมชน ให้ผู้เรียนมีโอกาสเลือกเรียนได้ตามความถนัด  
 ตามความสนใจและความสามารถอย่างแท้จริง สอดคล้องกับ ประขอบ ศรีตระกูล (2550,  
 หน้า 6) กล่าวว่า การจัดทำแผนการเรียนรู้ หมายถึง ความรู้ความสามารถในการจัดทำ  
 แผนการหรือโครงการ ที่จัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อใช้ในการปฏิบัติการสอนใน  
 รายวิชาใดวิชาหนึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์หน่วยการสอน การวิเคราะห์จุดประสงค์  
 การวิเคราะห์เนื้อหา การวิเคราะห์กิจกรรมการเรียนการสอน การกำหนดสื่อการเรียน  
 การสอน และการวัดผลประเมินผลการเรียนการสอน สอดคล้องกับ คำนึ่ง แก้วอนันต์  
 (2550, หน้า 7-8) กล่าวว่า การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ หมายถึง ความสำเร็จ  
 ของการวิเคราะห์ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง จัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย จัดทำแผน  
 การจัดการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ คุณธรรมจริยธรรม นำไปประยุกต์ใช้ใน  
 ชีวิตประจำวัน พัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ให้ทันสมัยใช้วิธีการวัดผลประเมินผล  
 และเครื่องมือที่หลากหลาย เน้นการใช้สื่อนวัตกรรมที่เหมาะสมการใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งใน  
 และนอกสถานศึกษา สอดคล้องกับ รัตนาภรณ์ มูรี (2550, หน้า 5) กล่าวว่า การจัดทำ  
 แผนการเรียนรู้ หมายถึง ความรู้ความสามารถของครูผู้สอนในการจัดทำแผนการจัดการ

เรียนรู้โดยจัดเป็นขั้นตอน ตั้งแต่วิเคราะห์คำอธิบายรายวิชา หน่วยการเรียนรู้ และสาระการเรียนรู้เพื่อนำมากำหนดเป็นแผนการจัดการเรียนรู้ของครู โดยตั้งชื่อแผนตามหัวข้อ สาระการเรียนรู้ กำหนดจำนวนเวลา ระดับชั้นที่สอน กำหนดจุดประสงค์การเรียนรู้ให้ สอดคล้องวัตถุประสงค์การเรียนรู้รายภาคและรายปี วิเคราะห์เนื้อหาการเรียนรู้ เลือกกิจกรรมและเทคนิคการสอนที่เหมาะสม เลือกสื่ออุปกรณ์สำหรับใช้ประกอบการ จัดการเรียนรู้ กำหนดวัตถุประสงค์ประเมินผลทั้งที่เกิดระหว่างเรียนและหลังเรียน สอดคล้องกับ ศิริ วงศ์ศรีเพือก (2556, หน้า 7-8) กล่าวว่า การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ หมายถึง การวางแผนจัดกิจกรรมเป็นลายลักษณ์อักษรไว้ล่วงหน้าอย่างละเอียด เพื่อเป็นแนวทาง ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ซึ่งมีเนื้อหา กิจกรรมการเรียนการสอน สื่อการสอน และวิธีวัดผลประเมินผลที่ชัดเจน และสอดคล้องกับ ศิริพร กุลสานต์ (2557, หน้า 11) กล่าวว่า การพัฒนาหลักสูตรและการใช้หลักสูตร หมายถึง พฤติกรรมที่ครูมีความรู้ ความเข้าใจในการวางแผนและกำหนดจุดมุ่งหมาย เพื่อพัฒนาและใช้หลักสูตรวัดได้จากการวิเคราะห์หลักสูตร การจัดทำหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ และการประเมินผล การนำหลักสูตร

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การสร้าง และพัฒนาหลักสูตร หมายถึง ครูสามารถสร้างหรือพัฒนาหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้ ที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและท้องถิ่น ประเมินการใช้หลักสูตรและนำผล การประเมินไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตร

## 2. ความรู้ ความสามารถในการออกแบบการเรียนรู้

วัชร ก้องเกรียงไกร (2548, หน้า 6-7) กล่าวว่า การออกแบบการจัดการเรียนรู้ หมายถึง พฤติกรรมในการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ และการบูรณาการ กำหนดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างหลากหลายสอดคล้องกับศักยภาพ ของผู้เรียน ตลอดจนการเลือกรูปแบบการเรียนรู้ การจัดเตรียมสื่อการเรียนรู้และกำหนด วิธีการวัดผลและประเมินผลได้อย่างเหมาะสม ให้ผู้เรียนมีโอกาสเลือกเรียนได้ตามความถนัด ตามความสนใจและความสามารถอย่างแท้จริง สอดคล้องกับ ประกอบ ศรีตระกูล (2550, หน้า 6) กล่าวว่า การออกแบบการเรียนรู้ หมายถึง ความรู้ ความสามารถในการกำหนด วิธีการสอน และกิจกรรมทางการเรียนการสอนที่สนองต่อความต้องการ ความสนใจ และความถนัดของผู้เรียน มีการผสมผสานสาระความรู้ต่าง ๆ อย่างสมดุล และมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบ วิธีการและเทคนิคการสอนแบบต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เรียนได้เกิด

การเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของเนื้อหาอื่น ๆ สอดคล้องกับ รัตนาภรณ์ มูรี (2550, หน้า 5) กล่าวว่า การออกแบบการเรียนรู้ หมายถึง ความรู้ความสามารถของครูผู้สอนในการวิเคราะห์ เนื้อหาสาระการเรียนรู้ เพื่อออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ตามแผนที่วางไว้ การเลือกรูปแบบ การสอนที่เหมาะสมกับวัยสอดคล้องกับความสามารถและความสนใจของผู้เรียน โดยเน้นให้ผู้เรียนปฏิบัติจริง และสอดคล้องกับ ศจี วงศ์ศรีเผือก (2556, หน้า 7-8) กล่าวว่า การออกแบบการจัดการเรียนรู้ หมายถึง การใช้เทคนิควิธีการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับกลุ่มและวัยของผู้เรียน โดยใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้ในการสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียน และใช้วิธีการวัดผลประเมินผลที่หลากหลาย เพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพของแต่ละคนและสามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ในชีวิตจริง

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ความรู้ความสามารถในการออกแบบการเรียนรู้ หมายถึง ครูสามารถกำหนดผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เน้นการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประยุกต์ วิเคราะห์ที่เหมาะสมกับสาระการเรียนรู้ ความแตกต่างและธรรมชาติของผู้เรียนเป็นรายบุคคล ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ อย่างหลากหลายเหมาะสมสอดคล้องกับวัย และความต้องการของผู้เรียน และชุมชน เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการออกแบบการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมและประเมินผล การเรียนรู้ จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบโดยบูรณาการอย่างสอดคล้อง เชื่อมโยงกัน มีการนำผลการออกแบบการเรียนรู้ไปใช้ในการจัดการเรียนรู้ และปรับใช้ตามสถานการณ์อย่างเหมาะสมและเกิดผลกับผู้เรียนตามที่คาดหวัง และประเมินผลการออกแบบการเรียนรู้เพื่อนำไปใช้ปรับปรุงพัฒนา

### 3. การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

วัชร ก้องเกรียงไกร (2548, หน้า 6-7) กล่าวว่า การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หมายถึง พฤติกรรมในการนำเสนอกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย เหมาะสมกับความสามารถ ความถนัด และความสนใจของผู้เรียน ในฐานะเป็นผู้จัดการ ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ โดยให้ผู้เรียนมีบทบาทได้ แสดงออก แสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง และมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ให้มากที่สุด สอดคล้องกับ ศจี วงศ์ศรีเผือก (2556, หน้า 7-8) กล่าวว่า การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หมายถึง วิธีการจัดการเรียนรู้ที่ให้ความสำคัญกับผู้เรียน เน้นให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในการคิดริเริ่ม แสวงหา วิเคราะห์ จัดการความรู้ และลงมือปฏิบัติ กิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตัวเองตามความต้องการและความสนใจและสามารถนำความรู้ไป

ประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้ และสอดคล้องกับ ศรีธนา (2558, หน้า 489-490) กล่าวว่า ทักษะการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (CC : Child-centered-approach) คือ แนวการจัดการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนสร้างความรู้ใหม่และสิ่งประดิษฐ์ใหม่ โดยใช้กระบวนการทางปัญญา หรือกระบวนการคิด กระบวนการทางสังคม หรือกระบวนการกลุ่ม และให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์และมีส่วนร่วมในการเรียน สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้ โดยครูมีบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวกจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้ผู้เรียน การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางต้องจัดให้สอดคล้องกับความสามารถและความถนัด เน้นการบูรณาการความรู้ในศาสตร์สาขาต่าง ๆ ใช้หลากหลายวิธีสอน

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หมายถึง ครูสามารถจัดทำฐานข้อมูลเพื่อออกแบบการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ใช้รูปแบบ เทคนิควิธีการสอนอย่างหลากหลายเพื่อให้ผู้เรียนพัฒนาเต็มตามศักยภาพ ใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชนในการจัดการเรียนรู้ และพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง และชุมชน

#### 4. การใช้และพัฒนาสื่อวัตกรรมการเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้

วัชร กิ่งเกรียงไกร (2548, หน้า 6-7) กล่าวว่า การผลิตการใช้สื่อเทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ หมายถึง พฤติกรรมในด้านการผลิต จัดทำ พัฒนา และเลือกใช้สื่อเทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับเนื้อหา กิจกรรม ความสนใจและธรรมชาติของผู้เรียน ตลอดจนการดูแลรักษา ซ่อมแซมและประเมินผล การใช้สื่อ ทั้งนี้ต้องเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการผลิต จัดทำ พัฒนา ดูแลรักษา และใช้สื่อเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับ ประกอบ ศรีตระกูล (2550, หน้า 6) กล่าวว่า การใช้การพัฒนาและการสร้างสื่อ หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจในการใช้สื่อแต่ละชนิดได้อย่างถูกต้อง สามารถดัดแปลงสื่อการสอนให้มีความทันสมัย ทันกับเทคโนโลยีเหมาะสมสอดคล้องกับมาตรฐานรายวิชา และสามารถผลิตสื่อการสอนได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ รัตนาภรณ์ มูรี (2550, หน้า 5) กล่าวว่า การเลือกใช้ พัฒนา และสร้างสื่อการเรียนรู้อ้างอิงถึง ความรู้ความสามารถของครูผู้สอนในการเลือกใช้สื่อต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม และตรงกับวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายในการสอน รวมทั้ง

มีความสามารถในการใช้สื่อ ประเภทเทคโนโลยีต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับ เนื้อหาบทเรียน และเหมาะสมกับวัยของผู้เรียน มีความสามารถในการพัฒนาสื่อที่มีอยู่แล้ว ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และมีความสามารถในการเป็นผู้นำให้กับผู้เรียนในการสร้าง สื่อการเรียนรู้ที่ทันสมัย และสอดคล้องกับ ศจิจ วรงค์ศรีเฟือก (2556, หน้า 7-8) กล่าวว่า การสร้าง พัฒนา ใช้สื่อ อุปกรณ์ และแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย หมายถึง วิธีการในการนำ ปรับปรุงและผลิตวัสดุอุปกรณ์หรือสื่อต่าง ๆ มาใช้ในการถ่ายทอดความรู้ ทักษะกระบวนการ จากผู้สอนไปยังผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดทักษะ ความรู้ ความคิด ช่วยพัฒนาศักยภาพ ของผู้เรียนได้อย่างต่อเนื่อง

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การใช้และ พัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยี เพื่อการจัดการเรียนรู้ หมายถึง ครูสามารถใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้อย่างหลากหลาย เหมาะสมกับเนื้อหาและ กิจกรรมการเรียนรู้ สามารถสืบค้นข้อมูลผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อพัฒนาการจัดการ เรียนรู้ สามารถใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการผลิตสื่อ นวัตกรรมที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้

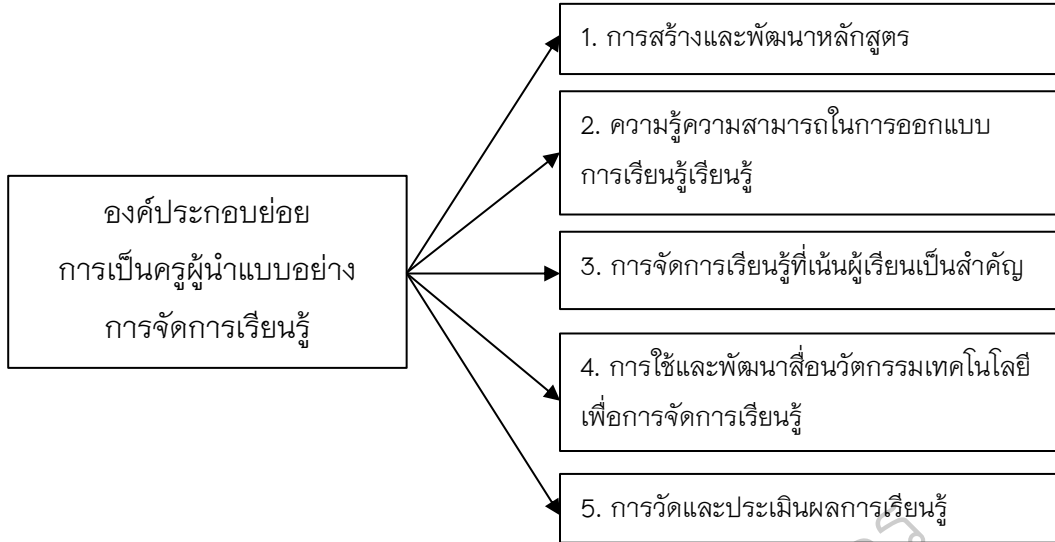
#### 5. การวัดและประเมินผลการเรียนรู้

คราต ยอดสวัสดิ์ (2546, หน้า 7-8) กล่าวว่า การประเมินผล การเรียนรู้ หมายถึง การที่ครูมีความรู้และพฤติกรรมในการตีค่าจากการวัดผล เพื่อตัดสิน คุณค่าของระดับความสามารถ หรือคุณลักษณะของผู้เรียนโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย ต่อเนื่อง เป็นการประเมินผลการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และนำผลที่ได้มาปรับปรุง การเรียนการสอนและพัฒนาผู้เรียน สอดคล้องกับ วัชรวิ ก้องเกรียงไกร (2548, หน้า 6-7) กล่าวว่า การวัดผล ประเมินผลและการรายงานผล หมายถึง พฤติกรรมในการสร้าง และใช้เครื่องมือในการวัดผลและประเมินผลที่หลากหลาย กำหนดจุดพัฒนาผู้เรียนได้ เหมาะสมกับระดับความสามารถ ตลอดจนจัดทำ พัฒนานวัตกรรมและการวิจัยในชั้นเรียน ตามสภาพปัญหาและความต้องการที่แท้จริง ทั้งนี้ เพื่อเป็นการวิเคราะห์ความสามารถของ ผู้เรียนและพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพอย่างเต็มศักยภาพ สอดคล้องกับ รัชฎาพร พิมพิชัย (2555, หน้า 6) กล่าวว่า การวัดและประเมินผล หมายถึง ครูมีความรู้ความเข้าใจ ในเรื่องของการวัดและประเมินผลเป็นอย่างดี ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย ได้แก่ มีจุดมุ่งหมาย ของการประเมิน มีเกณฑ์การประเมิน มีรูปแบบการประเมิน มีการวางแผน มีการวิเคราะห์ มีเครื่องมือ มีการประเมินผลการดำเนินงาน มีการนำผลการประเมินไปใช้ และมีการเก็บ รวบรวมข้อมูล สอดคล้องกับ ศจิจ วรงค์ศรีเฟือก (2556, หน้า 7-8) กล่าวว่า การวัดและ

ประเมินผลการเรียนรู้ หมายถึง วิธีการหาปริมาณ หรือจำนวนของสิ่งต่าง ๆ โดยใช้เครื่องมืออย่างใดอย่างหนึ่งในการวัดและวินิจฉัยข้อมูลที่ได้จากการวัด โดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และสอดคล้องกับ ศรัณยา ไครบุตร (2558, หน้า 489-490) กล่าวว่า ทักษะการประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริง (CA : Classroom Authentic Assessment) หมายถึง การรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพจากกระบวนการเรียนรู้ การทำงาน การปฏิบัติงานและผลผลิตที่ได้จากกระบวนการเรียนรู้ในสภาพที่สอดคล้องกับชีวิตจริง โดยใช้เรื่องราว เหตุการณ์ สภาพจริง หรือคล้ายจริง เป็นสิ่งเร้าให้ผู้เรียนตอบสนอง แล้วนำข้อมูลสู่การตีค่าประเมินการเรียนรู้ตามสภาพจริงเป็นกระบวนการควบคู่ไปกับกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ดังนั้นการประเมินการเรียนรู้ตามสภาพจริงจึงเป็นการประเมินกระบวนการปฏิบัติ รวมทั้งผลผลิตที่อาจเป็นความรู้และสิ่งประดิษฐ์หรือชิ้นงานใหม่ด้วย

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ หมายถึง ครูสามารถออกแบบวิธีการวัดและประเมินผลอย่างหลากหลาย เหมาะสมกับเนื้อหา กิจกรรมการเรียนรู้ และผู้เรียน สามารถสร้างและนำเครื่องมือวัดและประเมินผลไปใช้อย่างถูกต้องเหมาะสม วัดและประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริง และนำผลการประเมินการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้

ดังนั้น สรุปได้ว่า การเป็นครูผู้นำแบบอย่างในการจัดการเรียนรู้ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของครูในการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) การสร้างและพัฒนาหลักสูตร 2) ความรู้ความสามารถในการออกแบบการเรียนรู้ 3) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 4) การใช้และพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้ และ 5) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ และตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยของการเป็นครูผู้นำแบบอย่างการจัดการเรียนรู้ใช้เกณฑ์ความคิดเห็นสอดคล้องกันของนักการศึกษา ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ความถี่ตั้งแต่ 6 หรือคิดเป็นร้อยละ 54.5 ขึ้นไป ซึ่งมี 3 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) การสร้างและพัฒนาหลักสูตร 2) ความรู้ความสามารถในการออกแบบการเรียนรู้ 3) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 4) ดัชนีภาพประกอบ 12



ภาพประกอบ 12 ตัวบ่งชี้ของการเป็นครูผู้นำแบบอย่างการจัดการเรียนรู้

### องค์ประกอบย่อยที่ 3 ความเป็นครู

ความเป็นครู หมายถึง วิธีของความเป็นครูที่มีคุณลักษณะ ตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ และสมรรถนะของครู เป็นผู้ที่มีความรัก และศรัทธาในวิชาชีพ มีวินัย และความรับผิดชอบในวิชาชีพการดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม และการประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ และสมรรถนะของครู

ข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556

ได้กำหนดไว้ดังนี้

“วิชาชีพ” หมายความว่า วิชาชีพทางการศึกษาที่ทำหน้าที่หลักทางด้าน การเรียนการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ รวมทั้งการรับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาทั้งของรัฐและเอกชน และการบริหารการศึกษานอกสถานศึกษา ในระดับเขตพื้นที่การศึกษา ตลอดจนงานการสนับสนุนการศึกษา ให้บริการหรือปฏิบัติงาน เกี่ยวเนื่องกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน การนิเทศ และการบริหารการศึกษา ในหน่วยงานการศึกษาต่าง ๆ

“ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา” หมายความว่า ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาอื่น ซึ่งได้รับใบอนุญาต เป็นผู้ประกอบวิชาชีพตามพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2556

“ครู” หมายความว่า บุคคลซึ่งประกอบวิชาชีพหลักทางด้านการเรียนการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ ในสถานศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาทั้งของรัฐและเอกชน

“มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา” หมายความว่า ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ และคุณภาพที่พึงประสงค์ในการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องประพฤติปฏิบัติตาม ประกอบด้วย มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ

“มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ” หมายความว่า ข้อกำหนดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้ หรือการจัดการศึกษา ซึ่งผู้ต้องการประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องมีเพียงพอที่สามารถนำไปใช้ในการประกอบวิชาชีพได้

“มาตรฐานการปฏิบัติงาน” หมายความว่า ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะหรือการแสดงพฤติกรรมกรปฏิบัติงานและการพัฒนางาน ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องปฏิบัติตามเพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายการเรียนรู้ หรือการจัดการศึกษา รวมทั้งต้องฝึกฝนให้มีทักษะหรือความชำนาญสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

“มาตรฐานการปฏิบัติตน” หมายความว่า จรรยาบรรณของวิชาชีพที่กำหนดขึ้นเป็นแบบแผนในการประพฤติตน ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องปฏิบัติตาม เพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณ ชื่อเสียง และฐานะของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาให้เป็นที่เชื่อถือศรัทธาแก่ผู้รับบริการและสังคมอันจะนำมาซึ่งเกียรติและศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพ

หมวด 1 มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ ข้อ 6 ผู้ประกอบวิชาชีพครู ต้องมีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา หรือเทียบเท่า หรือมีคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ ดังต่อไปนี้

(ก) มาตรฐานความรู้ ประกอบด้วยความรู้ ดังต่อไปนี้

1. ความเป็นครู
2. ปรัชญาการศึกษา
3. ภาษาและวัฒนธรรม



4. จิตวิทยาสำหรับครู
5. หลักสูตร
6. การจัดการเรียนรู้และการจัดการชั้นเรียน
7. การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้
8. นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา
9. การวัดและการประเมินผลการเรียนรู้
10. การประกันคุณภาพการศึกษา
11. คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ

(ข) มาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ ผ่านการปฏิบัติการสอน ในสถานศึกษาตามหลักสูตรปริญญาทางการศึกษา เป็นเวลาไม่น้อยกว่าหนึ่งปี และผ่าน เกณฑ์การประเมินปฏิบัติการสอนตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่คณะกรรมการ ครูสภากำหนด ดังต่อไปนี้

1. การฝึกปฏิบัติวิชาชีพระหว่างเรียน
2. การปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาในสาขาวิชาเฉพาะ

หมวด 2 มาตรฐานการปฏิบัติงาน ข้อ 11 ผู้ประกอบวิชาชีพครู ต้องมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

1. ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเพื่อพัฒนาวิชาชีพครูให้ก้าวหน้า

อยู่เสมอ

2. ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่

ผู้เรียน

3. มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เติบโตเต็มตามศักยภาพ
4. พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้จริงในชั้นเรียน
5. พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ
6. จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนรู้จักคิดวิเคราะห์

คิดสร้างสรรค์โดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน

7. รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ
8. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน
9. ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์
10. ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์

11. แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

12. สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์

หมวด 3 มาตรฐานการปฏิบัติตน ข้อ 14 ผู้ประกอบวิชาชีพ

ทางการศึกษา ต้องมีมาตรฐานการปฏิบัติตน ตามข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยจรรยาบรรณของวิชาชีพ

ข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2556 กำหนดไว้ดังนี้

“จรรยาบรรณของวิชาชีพ” หมายความว่า มาตรฐานการปฏิบัติตนที่กำหนดขึ้นเป็นแบบแผนในการประพฤติตน ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องปฏิบัติตาม เพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณชื่อเสียงและฐานะของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาให้เป็นที่เชื่อถือศรัทธาแก่ผู้รับบริการและสังคม อันจะนำมาซึ่งเกียรติและศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพ ข้อ 6 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องประพฤติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพและแบบแผนพฤติกรรมตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ

หมวด 1 จรรยาบรรณต่อตนเอง ข้อ 7 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องมีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ

หมวด 2 จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ ข้อ 8 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ

หมวด 3 จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ ข้อ 9 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริม ให้กำลังใจแก่ศิษย์และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า ข้อ 10 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และนิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์ และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ ข้อ 11 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ ข้อ 12 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคมของศิษย์ และผู้รับบริการ ข้อ 13 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดยไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ

หมวด 4 จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ ข้อ 14  
ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา พึงช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ โดยยึด  
มั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

หมวด 5 จรรยาบรรณต่อสังคม ข้อ 15 ผู้ประกอบ  
วิชาชีพทางการศึกษา พึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์ และพัฒนาเศรษฐกิจ  
สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม  
และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ  
วิชาชีพ พ.ศ. 2548 (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549, หน้า 84) ได้กำหนดให้ผู้ประกอบ  
วิชาชีพครูต้องมีมาตรฐานวิชาชีพในมาตรฐานความรู้ และประสบการณ์วิชาชีพเกี่ยวกับ  
สาระความรู้และสมรรถนะของครูตามมาตรฐานความรู้ด้านการพัฒนาหลักสูตร  
และด้านการจัดการเรียนรู้ ดังนี้

#### 1. การพัฒนาหลักสูตร

##### 1.1 สาระความรู้

1.1.1 ปรัชญา แนวคิด ทฤษฎีการศึกษา

1.1.2 ประวัติความเป็นมาและระบบการจัดการศึกษา

1.1.3 วิสัยทัศน์และแผนพัฒนาการศึกษาไทย

1.1.4 ทฤษฎีหลักสูตร

1.1.5 การพัฒนาหลักสูตร

1.1.6 มาตรฐานและมาตรฐานช่วงชั้นของหลักสูตร

1.1.7 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

1.1.8 ปัญหาและแนวโน้มในการพัฒนาหลักสูตร

##### 1.2 สมรรถนะ

1.2.1 สามารถวิเคราะห์หลักสูตร

1.2.2 สามารถปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรได้อย่าง

ไทย

หลากหลาย

- 1.2.3 สามารถประเมินหลักสูตรได้ทั้งก่อนและหลังใช้หลักสูตร
- 1.2.4 สามารถจัดทำหลักสูตร
2. การจัดการเรียนรู้
- 2.1 สาระความรู้
- 2.1.1 ทฤษฎีการเรียนรู้และการสอน
- 2.1.2 รูปแบบการเรียนรู้และการพัฒนารูปแบบ
- การเรียนการสอน
- 2.1.3 การออกแบบและการจัดประสบการณ์เรียนรู้
- 2.1.4 การบูรณาการเนื้อหาในกลุ่มสาระการเรียนรู้
- 2.1.5 การบูรณาการการเรียนรู้แบบเรียนรวม
- 2.1.6 เทคนิคและวิทยาการจัดการเรียนรู้
- 2.1.7 การใช้และการผลิตสื่อและการพัฒนานวัตกรรม
- ในการเรียนรู้
- 2.1.8 การจัดการเรียนรู้แบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 2.1.9 การประเมินผลการเรียนรู้
- 2.2 สมรรถนะ
- 2.2.1 สามารถนำประมวลรายวิชามาจัดทำแผน
- การเรียนรู้รายภาคและรายปี
- 2.2.2 สามารถออกแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวัย
- ของผู้เรียน
- 2.2.3 สามารถเลือกใช้ พัฒนา สร้างสื่อ อุปกรณ์
- ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน
- 2.2.4 สามารถจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้
- ของผู้เรียน และจำแนกระดับการเรียนรู้ของผู้เรียนจากการประเมินผล
- ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- โดยสำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (2553, หน้า 4) ได้ดำเนินการประเมิน
- สมรรถนะครูในด้านคุณลักษณะของบุคคลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความรู้
- (knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ

การปฏิบัติงาน (Other Characteristics) ซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากร  
ในองค์กร หรือหน่วยงานปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 24) ได้กำหนดสมรรถนะครูผู้สอนในสังกัด ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะหลักและ  
สมรรถนะประจำสายงาน ดังนี้

### 1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) มี 5 สมรรถนะ คือ

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Working Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ  
ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยมีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย  
ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพและผลงานอย่าง  
ต่อเนื่อง

1.2 การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจ  
และความเต็มใจในการให้บริการ และการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพ  
อย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

1.3 การพัฒนาตนเอง (Self-Development) หมายถึง  
การศึกษาค้นคว้า หาความรู้ ติดตามและแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ ๆ ทางวิชาการ  
และวิชาชีพ มีการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม เพื่อพัฒนาตนเอง และพัฒนางาน

1.4 การทำงานเป็นทีม (Team Work) หมายถึง การให้  
ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับ  
ผู้อื่นหรือทีมงาน แสดงบทบาทการเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมในการทำงาน  
ร่วมกับผู้อื่น เพื่อสร้างและดำรงสัมพันธภาพของสมาชิก ตลอดจนเพื่อพัฒนาการจัด  
การศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

1.5 จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู (Teacher's Ethics and Integrity) หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม  
จรรยาบรรณวิชาชีพครู เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน และสังคม เพื่อสร้างความศรัทธา  
ในวิชาชีพครู

## 2. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) มี 6

สมรรถนะ คือ

2.1 การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ (Curriculum and Learning Management) หมายถึง ความสามารถในการสร้างและพัฒนาหลักสูตร การออกแบบการเรียนรู้อย่างสอดคล้องและเป็นระบบ จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ใช้และพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยี และการวัด ประเมินผล การเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียน อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

2.2 การพัฒนาผู้เรียน (Student Development) หมายถึง ความสามารถในการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม การพัฒนาทักษะชีวิต สุขภาพกาย และสุขภาพจิต ความเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทย การจัดระบบดูแล ช่วยเหลือผู้เรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ

2.3 การบริหารจัดการชั้นเรียน (Classroom Management) หมายถึง การจัดบรรยากาศการเรียนรู้ การจัดทำข้อมูลสารสนเทศและเอกสารประจำ ชั้นเรียน/ประจำวิชา การกำกับดูแลชั้นเรียนรายชั้น/รายวิชา เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ที่มีความสุข และความปลอดภัยของผู้เรียน

2.4 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนา ผู้เรียน (Analysis & Synthesis & Classroom Research) หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจ แยกประเด็นเป็นส่วนย่อย รวบรวม ประมวลหาข้อสรุปอย่างมีระบบและ นำไปใช้ในการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์องค์กรหรืองานในภาพรวม และดำเนินการแก้ปัญหา เพื่อพัฒนางานอย่างเป็นระบบ

2.5 ภาวะผู้นำครู (Teacher Leadership) หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของครูที่แสดงถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ส่วนบุคคล และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนโดยปราศจากการใช้อิทธิพลของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อให้เกิดพลังแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนา การจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ

2.6 การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน เพื่อการจัดการเรียนรู้ (Relationship & Collaborative-Building for Learning Management) หมายถึง การประสานความร่วมมือ สร้างความสัมพันธ์ที่ดี และเครือข่ายกับผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

เช่นเดียวกับ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

(อ้างถึงใน สุตามาส ศรีนอก, 2557, หน้า 11) ให้ความหมายสมรรถนะไว้ว่า หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานที่โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร สอดคล้องกับ เจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม (อ้างถึงใน สุตามาส ศรีนอก, 2557, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะและคุณลักษณะต่าง ๆ ที่สร้างผลงานให้เป็นที่ยอมรับแก่บุคคลทั่วไป ส่วนสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (อ้างถึงใน สุตามาส ศรีนอก, 2557, หน้า 11) กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานที่เกิดจากการประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ สอดคล้องกับ Boam and Sparrow (อ้างถึงใน สุตามาส ศรีนอก, 2557, หน้า 11) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่ง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบประสบความสำเร็จ และยังสอดคล้องกับ L.M. Spencer and S.M. Spencer (อ้างถึงใน สุตามาส ศรีนอก, 2557, หน้า 11) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตมโนทัศน์ (Self-concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) ให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ/หรือสูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง (Criterion-reference) หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ความเป็นครู หมายถึง วิธีของ ความเป็นครูที่มีคุณลักษณะตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ และสมรรถนะของครู เป็นผู้ที่มีความรักและศรัทธาในวิชาชีพ มีวินัย และความรับผิดชอบในวิชาชีพ การดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม และการประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

ตัวบ่งชี้ของความเป็นครู ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. ความรักและศรัทธาในวิชาชีพ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552, หน้า 30) ได้กล่าวว่าความรักและศรัทธาในวิชาชีพ หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครู เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน และสังคม เพื่อสร้างความศรัทธาในวิชาชีพครู ประกอบด้วย 1) สนับสนุน และเข้าร่วมกิจกรรม

การพัฒนาจรรยาบรรณวิชาชีพ 2) เสียสละ อุทิศตนเพื่อประโยชน์ต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ 3) ยกย่อง ชื่นชมบุคคลที่ประสบความสำเร็จในวิชาชีพ 4) ยึดมั่นในอุดมการณ์ของวิชาชีพ ปกป้องเกียรติและศักดิ์ศรีของวิชาชีพ

นอกจากนี้ วรรณภา คนกล้า (2552, หน้า 20) กล่าวว่าผู้ประกอบวิชาชีพครูต้องมีคุณลักษณะและคุณสมบัติที่สำคัญ ประกอบด้วย 1) มีความเสียสละ มีเมตตา กรุณาและต้องมีความอดทนอดกลั้นเป็นอย่างยิ่ง ครูควรมีความภูมิใจในอาชีพของตน ไม่ควรคิดว่าต่ำต้อยหรือด้อยเกียรติในสังคม 2) มีความรู้สึกที่ดีต่อนักเรียน ให้อภัย และช่วยเหลือนักเรียนอยู่เสมอ 3) มีความตั้งใจอย่างเต็มกำลังความสามารถและยังผลให้ งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีอย่างมีประสิทธิภาพ สัมพันธ์กับกระทรวงศึกษาธิการ (2547, หน้า 16-18) ได้กำหนดคุณลักษณะของครูดีที่มีอุดมการณ์และจิตวิญญาณของความเป็นครู ว่า 1) รัก ศรัทธา รักษาไว้ซึ่งเกียรติคุณ เกียรติศักดิ์และหน้าที่ของความเป็นครู มุ่งมั่นประพฤติปฏิบัติตามจรรยาบรรณครู 2) ศึกษาหาความรู้ความเข้าใจให้ถ่องแท้ในทางกฎหมายกฎระเบียบที่เกี่ยวกับข้าราชการครูและทิศทางการพัฒนาการศึกษาของรัฐบาล 3) ศึกษาเรียนรู้เข้าใจศิษย์ มีเมตตากรูณา รับฟังความคิดเห็น อุทิศเวลาให้กับศิษย์ ไม่ละทิ้งการสอน ติดตามแก้ไขปัญหา พัฒนาการเรียนรู้และความประพฤติของศิษย์ทุกคน 4) ประพฤติและปฏิบัติต่อผู้ร่วมวิชาชีพด้วยการยกย่องให้เกียรติ เคารพศักดิ์ศรี สิทธิ หน้าที่ช่วยเหลือเกื้อกูล สร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหมู่คณะ 5) ตระหนักในบทบาทและคุณค่าในความเป็นครูของแผ่นดิน ติดตามใคร่ครวญปัญหาและแนวทางพัฒนาเยาวชน ประชาชน ชุมชน และชาติบ้านเมือง เสนอแนะ ชี้ทางที่เหมาะสมเพื่อให้การแก้ปัญหาและการพัฒนา

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความรักและศรัทธา ในวิชาชีพ หมายถึง พฤติกรรมของครูที่สะท้อนถึงความภูมิใจและเชื่อมั่นในอาชีพครูว่าเป็นอาชีพที่มีเกียรติ มีความสำคัญและจำเป็นต่อสังคม ทำให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและภูมิใจปกป้องเกียรติภูมิของอาชีพ เข้าร่วมกิจกรรมและสนับสนุนองค์กรวิชาชีพครู

## 2. การมีวินัย และความรับผิดชอบในวิชาชีพ

กรมวิชาการ (2542, หน้า 155-156) ให้ความหมายไว้ว่าวินัย ในตนเอง หมายถึง ระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อตกลงที่กำหนดขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางให้บุคคลประพฤติปฏิบัติในการดำรงชีวิตร่วมกัน เพื่อให้อยู่ราบรื่น มีความสุข ความสำเร็จ โดยอาศัยการฝึกอบรมให้รู้จักปฏิบัติตน รู้จักควบคุมตนเอง สัมพันธ์กับสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ (2546, หน้า 6) ให้ความหมายไว้ว่าวินัยในตนเอง



หมายถึง คุณลักษณะทางจิตใจและพฤติกรรม ที่ช่วยให้สามารถควบคุมตนเองและปฏิบัติตามระบบระเบียบเพื่อประโยชน์สุขของส่วนรวม สอดคล้องกับ โทณฺณนาท ศุกระเศรณี (2551, อ้างถึงใน สุทธิชัย ผ่านสุวรรณ, 2558, หน้า 96) กล่าวว่าความรับผิดชอบของครู คือ ความรับผิดชอบต่อตนเอง และความรับผิดชอบต่อผู้อื่นโดยความรับผิดชอบต่อตนเอง ได้แก่ การประพฤติปฏิบัติตนให้สมกับความเป็นครูหรือการปฏิบัติตามหน้าที่คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณของครู ส่วนความรับผิดชอบต่อผู้อื่น ประกอบด้วย 1) หน้าที่ความรับผิดชอบต่อศิษย์ ในการแนะนำสั่งสอน มีความรักความเมตตาต่อศิษย์ทุกคน โดยไม่เลือกปฏิบัติ 2) หน้าที่ความรับผิดชอบต่อสถานศึกษาในการพัฒนางานทางวิชาการ การพัฒนาคุณภาพของนักเรียน และการส่งเสริมพัฒนาความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็น ชุมชน หน่วยงานภาครัฐ ผู้ปกครอง หรือบุคลากรทางการศึกษา 3) หน้าที่ความรับผิดชอบต่อเพื่อนครู ในการรักษาชื่อเสียงของคณะครู และให้เกียรติซึ่งกันและกัน จริงใจต่อกัน 4) หน้าที่ความรับผิดชอบต่อผู้ปกครองนักเรียน ในการร่วมมือกับผู้ปกครองเพื่อแก้ไขปัญหาของศิษย์ ซึ่งอาจเกิดจากการเรียนหรือความประพฤติ และช่วยเหลือผู้ปกครองในการดูแลศิษย์เมื่อผู้ปกครองต้องการความช่วยเหลือโดยไม่เกี่ยงงอน 5) หน้าที่ความรับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชา ในการสนับสนุนนโยบายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดไว้ด้วยความสุจริตใจไม่กล่าวจาจกเท็จหรือรายงานเท็จต่อผู้บังคับบัญชา 6) หน้าที่ความรับผิดชอบต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ สั่งสอนให้ศิษย์เข้าใจถึงความสำคัญของ 3 สถาบันหลักของชาติ เพื่อให้ศิษย์เกิดความภาคภูมิใจในความเป็นไทย และมุ่งที่จะทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติ

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การมีวินัย และความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ หมายถึง การที่ครูแสดงพฤติกรรมตามกฎระเบียบของวิชาชีพ และปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามกติกา มารยาท ขนบธรรมเนียม และแบบแผนอันดีของสังคม

### 3. การดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม

สุพล วังสินธุ์ (2534, อ้างถึงใน สุทธิชัย ผ่านสุวรรณ, 2558, หน้า 97) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของครูดีว่า เป็นผู้ที่มีความพอดีไม่ขาดไม่เกิน ปฏิบัติอยู่ในทางสายกลางเป็นผู้กระทำด้วยเจตนาดีด้วยบริสุทธิ์ใจและทำไปเพื่อสิ่งที่ดีงาม ไม่ใช่ทำด้วยการถูกบังคับหรือเพื่อผลประโยชน์ใด เป็นผู้ที่มีเหตุผล พอใจที่ได้ปฏิบัติต่อผู้อื่นและเห็นประโยชน์ของผู้อื่นเป็นที่ตั้งเป็นผู้มุ่งสันติสุข เป็นผู้ที่มีความพอ รู้จักเสียสละเพื่อส่วนรวม

เป็นผู้ที่มีนิสัยตั้งงามทำหน้าที่รับผิดชอบอย่างดีที่สุดเป็นผู้ที่มีความสามารถควบคุมตนเอง และความมกย่องต่าง ๆ เอาไว้ด้วยเหตุผล และเป็นผู้ปฏิบัติตามกฎ มาตรการทางจริยธรรม ได้เหมาะสมกับกาลเทศะ

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม หมายถึง การที่ครูดำรงชีวิตและปฏิบัติงานจนเป็นนิสัยตามแนวคิดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสมควรแก่ฐานะและอาชีพ คือ ไม่ใช่จ่ายฟุ่มเฟือยเกินความจำเป็น การจัดการรายได้ของครอบครัวอย่างเหมาะสม ยอมรับในความพอดี พอใจในสิ่งที่มีอยู่ ไม่สร้างปัญหาให้ส่งผลกระทบต่อหน้าที่ของการทำงานและการเรียนรู้ของนักเรียน

#### 4. การประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

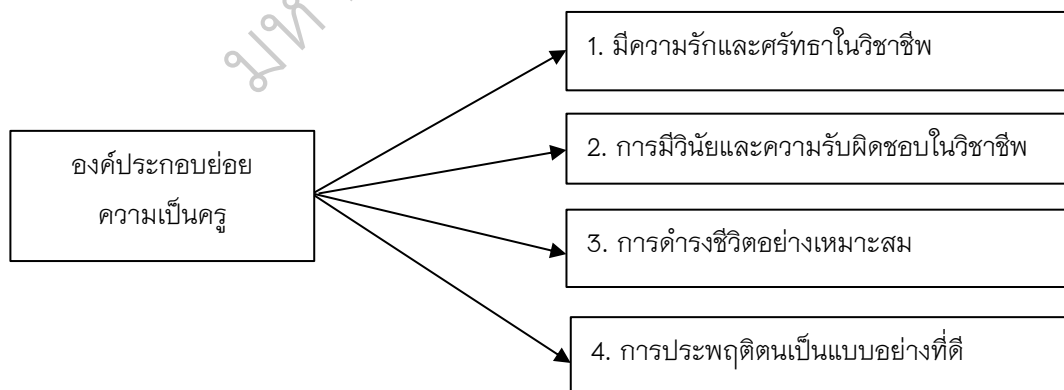
วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา (2543, อ้างถึงใน สุทธิชัย ผ่านสุวรรณ, 2558, หน้า 97) กล่าวว่าครูมีความสำคัญในฐานะที่เป็นแม่แบบแก่เด็ก ด้วยเหตุผลหลายประการ ได้แก่ 1) ครูเป็นบุคคลที่เด่นสำหรับเด็ก เป็นเป้าสายตาที่เด็กให้ความสนใจและพบเห็นอย่างสม่ำเสมอ 2) ในห้องเรียนครูเป็นผู้ควบคุมการเสริมแรงที่สำคัญสำหรับเด็ก และ 3) เด็กมักศรัทธาครู มองครูในฐานะผู้มีความสามารถและมีเกียรติ พฤติกรรมของครูจึงมีอิทธิพลต่อเด็กเป็นอย่างยิ่ง สัมพันธ์กับ นิเชต สุนทรพิทักษ์ (2534, อ้างถึงใน สุทธิชัย ผ่านสุวรรณ, 2558, หน้า 98) ได้สรุปลักษณะครูดีในส่วนที่เกี่ยวกับการประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีว่า การครองตนให้เหมาะสมกับสภาพของอาชีพเนื่องจากอาชีพครู คือ การสอนให้นักเรียนเป็นคนดีจึงต้องครองตนให้ได้ตามที่สอน สอดคล้องกับมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย (อ้างถึงใน ชุตติมา กองแก้ว, 2553, หน้า 17) ที่กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของครูว่าต้องประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ ความกล้าแสดงออก ความใฝ่รู้ ความศรัทธาในวิชาชีพ การดำรงตนให้ถูกต้องตามธรรมเนียมของคลองธรรม มีความขยันหมั่นเพียร ประหยัด อุดม ซื่อสัตย์ เป็นต้น สอดคล้องกับ ชีรศักดิ์ อัครบวร (2542, อ้างถึงใน สุทธิชัย ผ่านสุวรรณ, 2558, หน้า 98) ได้สรุปลักษณะของครูที่ดี เป็นลักษณะสำคัญ ๆ 3 ด้าน คือ ภูมิรู้ ภูมิธรรม ภูมิฐาน โดยด้านภูมิฐาน ได้แก่ บุคลิกภาพดี รูปร่างท่าทางดี แต่งกายสะอาด เรียบร้อย พุดจาไพเราะนุ่มนวล น้ำเสียงชัดเจน มีลักษณะเป็นผู้นำ สอดคล้องกับ Hessong and Weeks (1987, อ้างถึงใน สุทธิชัย ผ่านสุวรรณ, 2558, หน้า 98) กล่าวว่าครูเป็นบุคคลที่ต้องกระทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อศิษย์และสังคม ศิษย์ต้องมีแบบอย่างที่ดีต้องตั้งงามเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตของตน สอดคล้องกับ สุมน อมรวิวัฒน์ (2549, หน้า 1)

ได้กล่าวถึงคุณค่าของความเป็นครูในสังคมปัจจุบันว่าครูควรมีรูปลักษณ์ (Appearance) เป็นผู้กระทำเป็นแบบอย่างที่ดีงาม ครูอาจารย์ควรเป็นบุคคลที่กระทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีเป็นพิเศษ เพราะเด็กและเยาวชนต้องการแบบอย่างการกระทำที่ถูกต้องดีงาม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตของตน ปัจจุบันแบบกระสวนพฤติกรรมต่าง ๆ ของเด็กจำนวนมากมักจะได้มาจากแบบอย่างที่ได้มาจากโทรทัศน์ ภาพยนตร์ หรือเพื่อนบ้าน แบบอย่างบางประการที่ได้มาจากสื่อมวลชนอาจจะดี แต่ก็ยังมีพฤติกรรมบางอย่างที่ลอกเลียนมาเป็นไปในทางลบ เยาวชนที่ขาดความรักความอบอุ่น จากบิดา มารดา ปู่ ย่า ตา ยาย และไม่ได้แบบอย่างที่ดีงามจากครูอาจารย์ มักจะปฏิบัติตัวไปในทางเสื่อมเสียตามที่ตนเองได้ตัดสินใจ ดังนั้น ครูอาจารย์ ควรระลึกอยู่เสมอว่า การกระทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่เด็ก ๆ ที่ตนเองรับผิดชอบเป็นสิ่งหนึ่งที่ดียิ่งที่สุดที่ครูอาจารย์สามารถให้ความช่วยเหลือสังคม

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึง พฤติกรรมของครูที่แสดงออกอย่างเหมาะสมกับความเป็นครู ถูกกาลเทศะ ได้แก่ การแต่งกายสะอาด ทำที่สง่าผ่าเผย สุภาพเรียบร้อย สุภาพอ่อนน้อม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี หรือเหมาะสมถูกต้องตามรูปแบบที่โรงเรียนกำหนด

ดังนั้นสรุปได้ว่า ความเป็นครู หมายถึง วิธีของความเป็นครูที่มีคุณลักษณะตามมาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพและสมรรถนะของครู และเป็นพฤติกรรมการแสดงออกของครูเกี่ยวกับคุณลักษณะของความเป็นครู ประกอบด้วย

- 1) ความรักและศรัทธาในวิชาชีพ
- 2) การมีวินัยและความรับผิดชอบในวิชาชีพ
- 3) การดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม และ
- 4) การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี



ภาพประกอบ 13 ตัวบ่งชี้ของความเป็นครู

สรุปได้ว่า การเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของครู ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ คือ 1) การประพฤติตนเป็นแบบอย่างความพอเพียง มี 3 การเป็นครูผู้นำแบบอย่างการจัดการเรียนรู้ และความเป็นครู โดยการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วย 1) มีความรู้คู่คุณธรรม 2) สู่หลักความพอเพียง ได้แก่ ความพอประมาณ ความมีเหตุมีผล และการมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี และ 3) มีความพอเพียงของทรัพยากรด้านต่าง ๆ ในการพัฒนาสู่ความยั่งยืน ประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ วัตถุประสงค์ สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม

## องค์ประกอบหลักที่ 2 การบริหารจัดการเรียนรู้

ความหมายของการบริหารจัดการเรียนรู้

การบริหารจัดการเรียนรู้ หมายถึง การบริหารจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดระบบการเรียนรู้หรือการจัดการเรียนการสอนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การบริหารจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน 2) กระบวนการจัดการเรียนรู้ และ 3) การบริหารจัดการชั้นเรียน โดยการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นกรอบแนวคิดที่ต้องใช้ความรู้ควบคู่ไปกับคุณธรรมในการตัดสินใจ โดยคำนึงถึง 3 หลักการ ได้แก่ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี และมุ่งที่จะทำให้เกิดขึ้นนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าที่ดี และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงใน 4 มิติ ได้แก่ ด้านวัตถุประสงค์ สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม

การจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

กระทรวงศึกษาธิการ (2556) ได้มีการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาทั้งระบบโรงเรียน ดังนี้

### 1. การจัดระบบบริหารจัดการของสถานศึกษา

โดยสถานศึกษาต้องมีการจัดระบบการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่เอื้อต่อการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษา ดังนี้

1.1 ทบทวน ปรับปรุง พัฒนา โครงสร้างและกระบวนการบริหารจัดการให้สอดคล้องหรือรองรับการจัดการศึกษาตามแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยเน้นการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล มีความพอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกันที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

1.2 กำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการ และกิจกรรม และการปรับปรุงเพิ่มเติมหรือจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานของสถานศึกษา ให้ครอบคลุมการพัฒนาการศึกษาตามแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของสถานศึกษา มีการดำเนินการตามแผนอย่างเป็นระบบ และมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

1.3 พัฒนาบุคลากร ทั้ง ผู้บริหาร ครู และกรรมการสถานศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีความพร้อมในการดำเนินการตามระบบการบริหารจัดการที่เปลี่ยนแปลงและการจัดการศึกษาตามแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง รวมทั้ง ดำเนินชีวิตตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

1.4 จัดระบบการนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการและกระบวนการเรียนการสอนให้เอื้อต่อการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

## 2. การจัดระบบการเรียนรู้

มีแนวทางดำเนินการดังนี้

### 2.1 การพัฒนาหลักสูตร

โดยสถานศึกษาควรมีการพัฒนาหรือบูรณาการเนื้อหาสาระของเศรษฐกิจพอเพียงเข้าไปในหลักสูตรสถานศึกษา โดยมีชั้น ตอนและแนวทางดำเนินการ ดังนี้

2.1.1 สถานศึกษานำคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน ตามแนวหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาพิจารณาปรับปรุงหรือเพิ่มเติม วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนในหลักสูตรสถานศึกษา

2.1.2 กลุ่มสาระการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน  
ปรับปรุง หรือเพิ่มเติมมาตรฐานการเรียนรู้ในแต่ละช่วงชั้น ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์  
เป้าหมาย และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง  
ของหลักสูตรสถานศึกษาที่ปรับปรุงหรือเพิ่มเติม

2.1.3 กลุ่มสาระการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนา  
ผู้เรียน ปรับปรุง เพิ่มเติม หรือจัดทำสาระการเรียนรู้ หน่วยการจัดการเรียนรู้ และแผนการ  
จัดการเรียนรู้ ตามลำดับ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นไปตามมาตรฐานการเรียนรู้แต่ละช่วงชั้น

## 2.2 การจัดการเรียนการสอน

โดยสถานศึกษาควรจัดการเรียนการสอนตามเนื้อหาสาระที่  
กำหนดไว้ในหลักสูตรอย่างสอดคล้องกับวิถีชีวิตของผู้เรียน เน้นกระบวนการคิดวิเคราะห์  
เน้นการปฏิบัติจริง เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตนที่เหมาะสมในชีวิตประจำวัน โดยมีแนวทาง  
ดำเนินการดังนี้

2.2.1 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นการฝึกทักษะ  
กระบวนการคิด วิเคราะห์ การจัดการการเผชิญสถานการณ์ การแก้ปัญหา ฯลฯ ที่เริ่มจาก  
ชีวิตประจำวัน และเชื่อมโยงสู่ครอบครัว ชุมชน สังคม ประเทศชาติ และสังคมโลก

2.2.2 จัดกระบวนการเรียนรู้โดยเน้นการทดลอง  
การปฏิบัติจริงทั้งในสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษา ทั้งในรูปแบบ  
ของการจัดทำโครงการ โครงงาน และอื่น ๆ ทั้งการศึกษารายบุคคลและเป็นกลุ่ม

2.2.3 การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ให้ครอบคลุมทั้ง  
3 ด้าน ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะกระบวนการ (Process) และ คุณลักษณะ  
ที่พึงประสงค์ (Attribute)

## 3. การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

โดยมีหลักการและลักษณะของกิจกรรม ดังนี้

3.1 การต่อยอดหรือพัฒนากิจกรรมที่สอดคล้องกับ  
ภูมิสังคม/บริบท

3.2 ดำเนินการโดยผู้เรียนมีความสมัครใจ โดยมีครูช่วย  
สนับสนุน

3.3 ผู้เรียนใช้หลักคิด/หลักปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลัก  
วิชาการอย่างสมเหตุสมผล

3.4 มีการวางแผนอย่างรอบคอบ คำนึงถึงความเสี่ยงต่าง ๆ

3.5 ส่งเสริมการเรียนรู้และคุณธรรม

4. การจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา

โดยสถานศึกษาควรจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อม

ในสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ ปลูกฝังหล่อหลอมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และเอื้อต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรสถานศึกษา โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

4.1 จัดอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนที่เน้น

ความร่วมมือริเริ่ม ประโยชน์ใช้สอยเป็นแหล่งเรียนรู้ และอนุรักษ์สืบสานทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม ศิลปวัฒนธรรม สถาปัตยกรรมของท้องถิ่น และภูมิปัญญาไทย

4.2 กำหนดระเบียบ ธรรมเนียมปฏิบัติในสถานศึกษา

ที่ส่งเสริมความมีระเบียบวินัยเคารพธรรมเนียมปฏิบัติ กฎกติกาของสังคมส่วนร่วม เช่น การมีวินัย การเข้าคิว การรับประทานอาหารการแต่งกาย การใช้ทรัพยากรร่วมกัน ฯลฯ

4.3 ส่งเสริมและพัฒนาบรรยากาศด้านคุณธรรม เช่น

การทำบุญ การบริจาค การปฏิบัติกิจทางศาสนา การฝึกอบรมจิต การเข้าร่วมกิจกรรมทางศาสนา การยกย่องส่งเสริมผู้กระทำความดีการส่งเสริม การแบ่งปัน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ฯลฯ

4.4 ส่งเสริมการแสวงหาความรู้ และเผยแพร่ความรู้

เกี่ยวกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เช่น การจัดนิทรรศการ การจัดการประกวดในรูปแบบต่าง ๆ การหาความรู้ผ่านสื่อเทคโนโลยีและอื่น ๆ

4.5 ส่งเสริมการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ครู

และบุคลากรในสถานศึกษา

4.6 จัดโครงการและกิจกรรมส่งเสริมการปฏิบัติตน

และการดำเนินชีวิตตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

5. การให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

ของสถานศึกษา

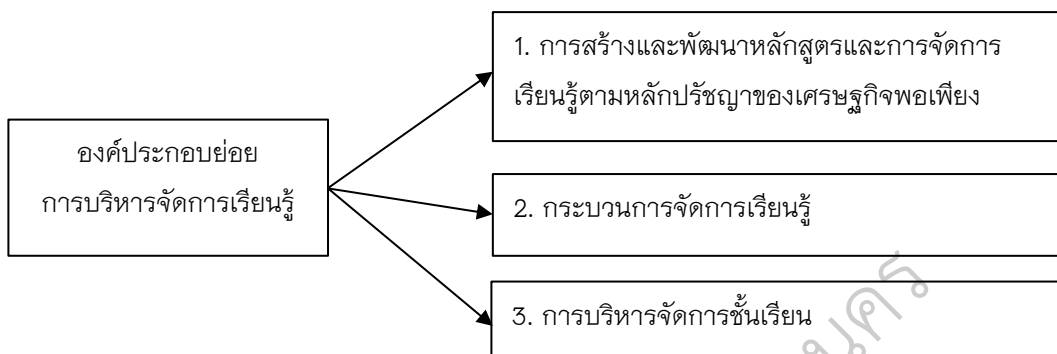
โดยสถานศึกษาควรให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

ในการดำเนินการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในขั้นตอนสำคัญทุกขั้นตอน ตามแนวทาง ดังนี้

- 5.1 ร่วมกำหนดแนวนโยบาย และการวางแผน
- 5.2 ร่วมให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะในกระบวนการพัฒนา
- หลักสูตร
- 5.3 ร่วมจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการจัดสภาพ  
และบรรยากาศในสถานศึกษา
- 5.4 ส่งเสริมการเรียนรู้และการปฏิบัติตามแนวปรัชญา  
ของเศรษฐกิจพอเพียงในสถานศึกษาที่บ้าน และสถานที่อื่น ๆ
- 5.5 ร่วมติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
6. การติดตามและประเมินผลในการจัดการศึกษา  
โดยสถานศึกษาควรจัดให้มีการติดตามและประเมินผล  
การดำเนินการจัดการศึกษาตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีแนวทาง  
ดำเนินการ ดังนี้
- 6.1 ติดตามและประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์  
ของผู้เรียน โดยพิจารณาจาก
- 6.1.1 ผลการทดสอบความรู้ ความเข้าใจพื้นฐาน  
ด้านเศรษฐกิจพอเพียง
- 6.1.2 ผลงานและการปฏิบัติกิจกรรมของผู้เรียน
- 6.1.3 การปฏิบัติตนในชีวิตประจำวันของผู้เรียน
- 6.1.4 ผลการประเมินโดยผู้ประเมินภายนอก  
หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากทุกภาคส่วน
- 6.2 ติดตามและประเมินความเหมาะสมของการดำเนินการ  
ในกระบวนการ ขั้นตอนและกิจกรรมการดำเนินการในด้านการจัดระบบบริหารจัดการ  
การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อม  
การให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา  
และการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์
- 6.3 จัดให้มีระบบการรายงานผลการดำเนินการเป็นระยะ ๆ  
ทั้งการรายงานภายในสถานศึกษา การรายงานต่อสาธารณชน และการรายงานหน่วยงาน  
ต้นสังกัด ตามลำดับ



สรุปได้ว่า การบริหารจัดการการเรียนรู้ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของครูผู้นำในการบริหารจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย คือ 1) การสร้างและพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 2) กระบวนการจัดการเรียนรู้ และ 3) การบริหารจัดการชั้นเรียน ดังภาพประกอบ 14



ภาพประกอบ 14 องค์ประกอบย่อยของการบริหารจัดการเรียนรู้

#### องค์ประกอบย่อยที่ 2 การบริหารจัดการเรียนรู้

##### 1. การสร้างและพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้

ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

การสร้างและพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หมายถึง การพัฒนาหรือบูรณาการเนื้อหาสาระตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเข้าไปบูรณาการในหลักสูตรสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) หลักสูตรและหน่วยการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 2) การบูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การเรียนรู้ 3) สื่อและแหล่งการเรียนรู้เกี่ยวกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และ 4) การวัดและประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

องค์ประกอบของการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย

##### 1. หน่วยการเรียนรู้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย

##### 1.1 มีหน่วยการเรียนรู้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ตามมาตรฐานการเรียนรู้

1.2 มีการนิเทศ/ติดตาม/ประเมินผล การนำหน่วย  
การเรียนรู้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

1.3 มีการศึกษา/วิเคราะห์/วิจัย เพื่อพัฒนาการจัด  
กิจกรรมการเรียนรู้หน่วยการเรียนรู้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

2. การบูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง  
สู่การจัดกิจกรรมการเรียนรู้

ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย

2.1 มีแผนจัดการเรียนรู้บูรณาการหลักปรัชญา  
ของเศรษฐกิจพอเพียงในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ ตามมาตรฐานการเรียนรู้

2.2 คุณภาพของแผนจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการหลัก  
ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ

2.3 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่บูรณาการหลักปรัชญา  
ของเศรษฐกิจพอเพียงในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ

2.4 ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้  
ที่บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3. สื่อและแหล่งเรียนรู้เกี่ยวกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ  
พอเพียง

ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย

3.1 จัดหา/ผลิต/ใช้/เผยแพร่ สื่อการเรียนรู้  
เพื่อบูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

3.2 จัดทำ/พัฒนา/เผยแพร่ แหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษา  
เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้เกี่ยวกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3.3 ใช้แหล่งเรียนรู้/ภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชน  
ที่เสริมสร้างการพัฒนาคุณลักษณะ “อยู่อย่างพอเพียง” ของผู้เรียน

#### 4. การวัดและประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย

##### 4.1 จัดทำเครื่องมือวัดผลและประเมินผลที่หลากหลาย

และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

##### 4.2 ใช้วิธีการวัดผลและประเมินผลที่หลากหลาย

และสอดคล้องกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

##### 4.3 รายงานผลการประเมิน และนำมาปรับปรุง/

พัฒนา การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

##### 4.4 จัดแสดง/เผยแพร่/ประกวด/แลกเปลี่ยนเรียนรู้

ผลงานของผู้เรียนที่เกิดจากการนำ หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้

ด้านการจัดหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน เป็นปัจจัย

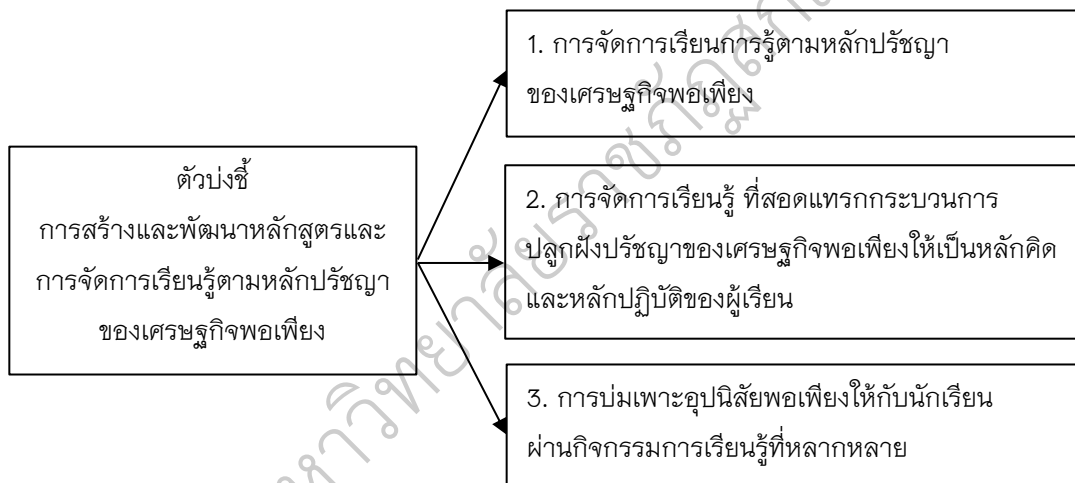
ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยสอดคล้องกับ ปริญญาฯ ธรรมปิยา (2557) ที่ได้กล่าวถึง การจัดการเรียนการสอน ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ที่สถานศึกษาพอเพียงต้องมีการจัดการเรียน การสอน ที่สอดคล้องกับกระบวนการปลูกฝังปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงให้เป็นหลักคิด และหลักปฏิบัติของผู้เรียน ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้และทุกระดับชั้น เพื่อป้อนเพาะอุปนิสัย พอเพียงผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย ซึ่งงานวิจัยของ ศาสลิษา บุญเกื้อ และนันท กาญจน์ ชินประหัชฐ์ (2557) พบว่า การจัดการเรียนรู้ของศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียงได้จัดให้มีการจัดทำหลักสูตร/หน่วยการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามแผนการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการ หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในกลุ่มสาระการเรียนรู้ โครงการงาน แหล่งเรียนรู้และฐาน การเรียนรู้มีการจัดการเรียนการสอนที่บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่ แตกต่าง ๆ กัน มีการจัดแหล่งเรียนรู้/ฐานการเรียนรู้ของแต่ละโรงเรียนมีความหลากหลาย แตกต่างตามบริบทของโรงเรียน ทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ตามความสนใจ ตามความถนัด และลงมือปฏิบัติจริงด้วย นำไปสู่กระบวนการคิดวิเคราะห์ และมีวิจารณญาณที่สามารถ วิเคราะห์ถอดบทเรียนตามหลัก 3 ห่วง 2 เงื่อนไข 4 มิติ คือ ด้านวัตถุ ด้านสังคม

ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านวัฒนธรรมได้ พร้อมทั้งนำมาเป็นแนวทางในการคิด การวางแผน การตัดสินใจ และลงมือปฏิบัติ ในทุกเรื่องไปพร้อมกับการปรับตัวให้มีความสมดุลพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สอดคล้องกับ แนวคิดของ Guild, P.B. et al. (1998) ที่ได้ศึกษาแนวคิดสำคัญ 3 แนวคิด คือ รูปแบบการเรียนรู้ (Learning Styles) การจัดการศึกษาโดยใช้สมองเป็นฐาน (Brain Based Education) และพหุปัญญา (Multiple Intelligences) พบว่าทั้ง 3 แนวคิดนี้ มีวัตถุประสงค์ในการจัดการเรียนรู้ที่ตรงกัน คือ 1) ทุกแนวคิดเป็นการจัดการเรียนรู้จากประสบการณ์และการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) ครูเป็นผู้สะท้อนคิดและตัดสินใจของผู้เรียน 3) ผู้เรียนเป็นผู้สะท้อนความคิดร่วมกัน 4) ทุกคนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษามีการเรียนรู้ร่วมกัน 5) หลักสูตรมีสาระสำคัญที่มีคุณภาพ และ 6) ทุกแนวคิดตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน อีกทั้ง การจัดการเรียนรู้และแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูยังสอดคล้องตามแนวคิดการเรียนรู้โดยใช้สมองเป็นฐาน (Brain Based Learning) โดยในองค์ประกอบที่ 1 จุดประสงค์การเรียนรู้/ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง คือ ผู้เรียนมีพัฒนาการด้านการคิด วิเคราะห์ การแก้ปัญหา การปฏิบัติ การเรียนรู้ร่วมกัน การสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง ในองค์ประกอบที่ 2 เนื้อหาสาระการเรียนรู้ คือ ครูนำความรู้หรือประสบการณ์ที่จำเป็นและนำมาใช้สื่อในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในองค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการเรียนการสอน/กิจกรรมการเรียนรู้คือ จัดเป็นลำดับขั้นตอนตามกระบวนการเรียนรู้ สอดคล้องกับความสนใจและบริบทจริงของผู้เรียน ผู้เรียนเป็นผู้สร้างความรู้และสรุปความรู้ด้วยตนเอง ได้ลงมือปฏิบัติจริง ในองค์ประกอบที่ 4 สื่อการเรียนการสอน/สื่อการเรียนรู้และแหล่งเรียนรู้ คือใช้สื่อที่หลากหลาย สื่อที่เป็นจริง สอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนรู้ และองค์ประกอบที่ 5 การวัดและประเมินผล คือ ใช้วิธีที่หลากหลาย และตามสภาพจริงเชิงประจักษ์ และยังสอดคล้องกับแนวคิด Learning Retention หรือ พีรามิดการเรียนรู้ (Learning Pyramid) ที่กล่าวถึงการเรียนรู้ว่า ระดับขั้นที่ 1 เป็นการเรียนรู้ในห้องเรียน (Lecture) นั่งฟังบรรยาย จะจำได้เพียง 5% ระดับขั้นที่ 2 เป็นการอ่านด้วยตัวเอง (Reading) จะจำได้เพิ่มขึ้น เป็น 10% ระดับขั้นที่ 3 ในการฟังและได้เห็น (Audiovisual) เช่น การดูโทรทัศน์ ฟังวิทยุ จำได้ 20% ระดับขั้นที่ 4 การได้เห็นตัวอย่าง (Demonstration) จะช่วยให้จำได้ 30% ระดับขั้นที่ 5 การได้แลกเปลี่ยนพูดคุยกัน (Discussion) เช่น

การพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้กันในกลุ่ม จะช่วยให้จำได้ถึง 50% ระดับขั้น ที่ 6 การได้ทดลองปฏิบัติเอง (Practice doing) จะจำได้ถึง 75% และระดับขั้น ที่ 8 การได้สอนผู้อื่น (Teaching) เช่น การติว หรือการสอน จะช่วยให้จำได้ถึง 90% (Available From : <https://moonojudy.wordpress.com/2016/01/16/> ; Harvard Business Review, 2011)

สรุปได้ว่า จากการสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง องค์ประกอบหลักของการบริหารจัดการการเรียนรู้ มีองค์ประกอบย่อย คือ การสร้างและพัฒนาหลักสูตร และการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งมี 3 ตัวชี้วัด ดังนี้ คือ 1) การจัดการเรียนการรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 2) การจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกระบวนการปลูกฝังปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงให้เป็นหลักคิดและหลัก และ 3) การบ่มเพาะอุปนิสัยพอเพียงให้กับนักเรียนผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย ดังภาพประกอบ 15



ภาพประกอบ 15 ตัวบ่งชี้การสร้างและพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

## 2. กระบวนการจัดการเรียนรู้

กระบวนการจัดการเรียนรู้ หมายถึง พฤติกรรมที่ครูแสดงออกถึงกระบวนการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

### การจัดระบบการเรียนรู้

เพื่อเป็นการปลูกฝังหลักคิดตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยการจัดการเรียนการสอนที่บูรณาการในหลักคิดในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ และทุกระดับชั้น และเพื่อเป็นการบ่มเพาะอุปนิสัยพอเพียงผ่านในกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย

1. การจัดการเรียนการสอนที่บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีการจัดทำหลักสูตร/หน่วยการเรียนรู้บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามแผนการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในกลุ่มสาระการเรียนรู้ โครงการงานแหล่งเรียนรู้และฐานการเรียนรู้ โดยพบว่า โรงเรียนระดับประถมศึกษา มีการจัดการเรียนการสอนที่บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในลักษณะ (1) การบูรณาการฯ ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ (2) การบูรณาการฯ ข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยใช้กิจกรรมโครงการงานและฐานการเรียนรู้ (3) การบูรณาการฯ แบบสอดแทรกในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ และ (4) เน้นการถอดบทเรียนตามหลัก 3 ห่วง 2 เงื่อนไข 4 มิติ เพื่อวิเคราะห์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจากกิจกรรมต่าง ๆ ที่นักเรียนทำหรือกิจกรรมการใช้ชีวิตประจำวันของนักเรียน เช่น การกิน การนอน การออกกำลังกาย การเรียนหนังสือ ฯลฯ สำหรับโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา มีการจัดการเรียนการสอนที่บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในลักษณะ (1) การบูรณาการฯ ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ (2) การบูรณาการฯ ข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้ (สหวิทยาการ) โดยจัดทำหน่วยการเรียนรู้/โครงการงานหนึ่งเรื่อง หนึ่งระดับชั้นที่บูรณาการฯ ทั้ง 8 กลุ่มสาระฯ และ (3) เน้นการถอดบทเรียนตามหลัก 3 ห่วง 2 เงื่อนไข 4 มิติ

2. สื่อ/แหล่งเรียนรู้/ฐานการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ หมายถึง แหล่งที่ให้ความรู้ที่มีอยู่แล้วตามธรรมชาติ หรือมีอยู่ในชุมชนหรือท้องถิ่น ส่วนฐานการเรียนรู้ หมายถึง แหล่งที่ให้ความรู้ที่โรงเรียนสร้างขึ้น เพื่อใช้ในการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร โดยบูรณาการเข้ากับกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อให้ให้นักเรียนได้ฝึกคิด ฝึกปฏิบัติจริงตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง แหล่งเรียนรู้/ฐานการเรียนรู้มีความหลากหลาย และแตกต่างกันตามบริบทของโรงเรียนและลักษณะชุมชน เช่น ฐานการเรียนรู้เรื่องพืช ฐานการเรียนรู้เรื่องเลี้ยงสัตว์ ฐานการเรียนรู้เรื่องการประมง ฐานการเรียนรู้ เรื่อง

ขยะรีไซเคิล ฐานการเรียนรู้เรื่องธนาคาร ฐานการเรียนรู้เรื่องไอซีที ฐานการเรียนรู้เรื่องสุขภาพอนามัย ฐานการเรียนรู้เรื่องศาสนาและศิลปวัฒนธรรม ห้องสมุด ปราสาท เป็นต้น

ทั้งนี้ในระบบการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สถานศึกษาต้องจัดหลักสูตร/หน่วยการเรียนรู้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามแผนการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง รวมทั้งการจัดทำจัดหาสื่อ/แหล่งเรียนรู้/ฐานการเรียนรู้ เพื่อปลูกฝังและสร้างเสริมการเรียนรู้ให้นักเรียนมีความรู้ความเข้าใจในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และสามารถถอดบทเรียนตามหลัก 3 ห่วง 2 เงื่อนไข 4 มิติ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติในวิถีชีวิตจนเกิดอุปนิสัยพอเพียงได้ ซึ่งการจัดระบบการเรียนรู้ดังกล่าวสอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของรัฐบาล “การปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้” โดยศูนย์การเรียนรู้ฯ ได้มีกระบวนการขับเคลื่อนในการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ อันเป็นการเรียนรู้โดยการบูรณาการผ่านกลุ่มสาระวิชา และกิจกรรมการเรียนรู้อันหลากหลายที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ ฐานการเรียนรู้ที่ส่งเสริมทักษะการคิดวิเคราะห์ และเหมาะสมกับศักยภาพและความถนัดของผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาทักษะชีวิต ทักษะทางสังคม และทักษะวิชาชีพ และสามารถเรียนรู้อย่างมีความสุข

### 3. กิจกรรมโรงเรียนและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

เพื่อให้มีการฝึกปฏิบัติที่เสริมสร้าง และสนับสนุนระบบการเรียนรู้ที่ปมเพาะอุปนิสัยพอเพียง จนเกิดเป็นกิจวัตรประจำในวิถีชีวิตของแต่ละบุคคล

#### 3.1 กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

##### การจัดกิจกรรม/โครงการพัฒนาผู้เรียน

ของโรงเรียนแต่ละโรงเรียนนั้น มีความหลากหลาย ซึ่งมีความแตกต่างกันไปตามบริบทของแต่ละโรงเรียน โดยโรงเรียนระดับประถมศึกษาจะเน้นกิจกรรมที่เสริมสร้างอุปนิสัยพอเพียง โดยให้นักเรียนได้ฝึกคิด (โดยครูตั้งคำถาม) และฝึกปฏิบัติจริงและนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน สำหรับโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจะเน้นกิจกรรมที่สร้างกระบวนการเรียนรู้ การคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล ผ่านการวางแผนและการถอดบทเรียนตามหลัก 3 ห่วง 2 เงื่อนไข 4 มิติ และการนำไปสู่การปฏิบัติในชีวิตประจำวัน โดยกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และมีความสุขและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงใน 4 มิติ มีดังนี้

#### มิติด้านวัตถุ (1) กิจกรรมเสริมสร้างนิสัย

ประหยัด อดออม เช่น กิจกรรมธนาคารโรงเรียน และ (2) กิจกรรมส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เช่น กิจกรรมค่าย ว.ท. ร่วมใจใช้พลังงานอย่างยั่งยืน โครงการพลังคิดสะกิดโลก โครงการนวัตกรรมจักรยานปั่นไฟปั่นใจให้โลก กิจกรรมธนาคารขยะบุญ ฯลฯ

#### มิติด้านสังคม (1) กิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม-

จริยธรรม เช่น โครงการค่ายคุณธรรม โครงการธนาคารความดี โครงการเยาวชนทำความดีถวายในหลวง ฯลฯ (2) กิจกรรมเสริมสร้างจิตอาสา และจิตสาธารณะ เช่น กิจกรรมลูกเสือ เนตรนารี นักศึกษาวิชาทหาร กิจกรรมสาธารณะประโยชน์ โครงการจิตอาสาจากสถานักเรียนสู่โรงเรียนและชุมชน โครงการตลาดนัดพอเพียงเคียงคู่การแบ่งปัน ฯลฯ (3) กิจกรรมเสริมสร้างควมมีระเบียบวินัย เช่น โครงการรับประทานอาหารแบบพอเพียง ฯลฯ (4) กิจกรรมส่งเสริมความสามัคคี ซื่อสัตย์สุจริต เช่น โครงการยุวทูตสมานฉันท์และสันติวิธีในสถานศึกษา กิจกรรมเยาวชนธรรมมาภิบาล ฯลฯ และ (5) กิจกรรมส่งเสริมการสร้างภูมิคุ้มกัน เช่น กิจกรรมปลอดยาเสพติด กิจกรรมเยาวชนธรรมมาภิบาล โครงการกีฬาอาชีพ กิจกรรม To Be Number One กิจกรรมโรงเรียนสีขาว ฯลฯ

#### มิติด้านสิ่งแวดล้อม กิจกรรมอนุรักษ์

ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เช่น กิจกรรมการปลูกป่าชายเลน โครงการงานสวนพฤกษศาสตร์โรงเรียน ฯลฯ

#### มิติด้านวัฒนธรรม (1) กิจกรรมอนุรักษ์

วัฒนธรรมประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น เช่น กิจกรรมสืบสานประเพณีกินข้าวค่ำ โครงการเสื่อกกจันทบูรพอเพียงบนวิถีสตรีมารดาพิทักษ์ กิจกรรมการสืบสานงานประเพณีสมโภชปราสาทศิขรภูมิ โครงการสานสัมพันธ์วันทำบุญอบอุ้มทั้งตำบล โครงการจิตอาสาภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ และ (2) กิจกรรมส่งเสริมการปฏิบัติตามคำสอนทางศาสนา เช่น โครงการวิถีมุสลิมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โครงการส่งเสริมการปฏิบัติศาสนกิจคริสต์ศาสนา โครงการส่งเสริมการปฏิบัติศาสนกิจพุทธศาสนา ฯลฯ

นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมที่เสริมสร้างทักษะชีวิตและการพัฒนาอาชีพให้กับนักเรียน เช่น การปลูกผัก การทำข้าวกล้อง ข้าวซ้อมมือ การทำปุ๋ยหมักชีวภาพ เลี้ยงปลาตุ๊ก เลี้ยงแพะ กิจกรรมกาดแก้วชายคร้วนักเรียน โครงการดำเนินาสาธิตสู่เศรษฐกิจพอเพียง โครงการบูรณาการภาพระดับอัญมณี เป็นต้น ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เน้นให้นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติจริงและสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้



ผลจากการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ส่งผลให้นักเรียนมีความรู้ ทักษะ การปฏิบัติตนและดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็น “นักเรียน อยู่อย่างพอเพียง” คือ ใช้ชีวิตสอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง คือ คิด พูด ทำ อย่างพอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี โดยใช้ความรู้และคุณธรรมเป็น พื้นฐานในการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติภารกิจหน้าที่เพื่อให้เจริญก้าวหน้าไปอย่างสมดุล และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านวัตถุ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านวัฒนธรรม ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมาย 1 ใน 5 ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 คือ “การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ มีวินัย และ ปฏิบัติตนตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนา หรือศาสนาที่ตนนับถือ ยึดหลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง” และคุณลักษณะอันพึงประสงค์หรือจุดเน้นคุณภาพผู้เรียน 8 ประการ ได้แก่ รักชาติ-ศาสนา-กษัตริย์ ซื่อสัตย์สุจริต มีวินัย ใฝ่เรียนรู้ อยู่อย่างพอเพียง มุ่งมั่นใน การทำงาน รักความเป็นไทย และมีจิตสาธารณะ

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ราชกิจจานุเบกษา, เล่ม 116 ตอนที่ 74 ก, หน้า 7-8) โดยเฉพาะในหมวดที่ 4 แนวการจัดการศึกษา มาตรา 22 ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และ พัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริม ให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ และ มาตรา 24 ได้กล่าวไว้ว่า ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของดำเนินการดังต่อไปนี้ 1) จัดเนื้อหาสาระและ กิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่าง ระหว่างบุคคล 2) ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา 3) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้ อย่างต่อเนื่อง 4) จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้ สัดส่วนสมดุลกันรวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ ในทุกวิชา 5) ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้ การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ ครูและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกัน

จากสื่อการเรียนการสอน และแหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ 6) จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

สำหรับ ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ พ.ศ. 2548 (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549, หน้า 84) ได้กำหนดให้ผู้ประกอบวิชาชีพครูต้องมีมาตรฐานวิชาชีพในมาตรฐานความรู้ และประสบการณ์วิชาชีพเกี่ยวกับสาระความรู้และสมรรถนะของครูตามมาตรฐานความรู้ด้านการจัดการเรียนรู้ ดังนี้

- 1) ออกแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน
- 2) เลือกใช้ พัฒนา สร้างสื่อ อุปกรณ์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน
- 3) จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนและจำแนกระดับการเรียนรู้ของผู้เรียนจากการประเมินผล

เช่นเดียวกับ กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา (2550, หน้า 41) ได้ให้แนวคิดในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู ดังนี้ 1) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ 2) ใช้วิธีการสอนที่เน้นกระบวนการมากกว่าเนื้อหา ให้ผู้เรียนมีอิสระในการแสวงหาความรู้ความคิดด้วยการลงมือปฏิบัติจริง 3) ใช้วิธีการสอนที่เน้นการคิดเปิดโอกาสให้ผู้เรียนสืบค้นข้อมูลและใช้ความคิดเพื่อสรุปความรู้ต่าง ๆ 4) ใช้วิธีการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนใช้กระบวนการคิด วิเคราะห์ และการสรุปองค์ความรู้แบบองค์รวม บูรณาการ เชื่อมโยงเรื่องราวและแนวคิดของสิ่งที่เรียนรู้ในห้องเรียนกับวิถีชีวิต 5) จัดการเรียนรู้ที่บูรณาการเนื้อหาสาระ กระบวนการเรียนรู้และคุณธรรมโดยยึดธรรมชาติของผู้เรียน เพื่อสนองวิธีการเรียนรู้ที่แตกต่างกันของผู้เรียนและธรรมชาติของวิชาด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย ใช้สื่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย เชื่อมโยงธรรมชาติ แหล่งเรียนรู้ สถานการณ์จริง ระบบสารสนเทศให้ผู้เรียนได้ศึกษา ค้นคว้า ทดลองและสัมผัส

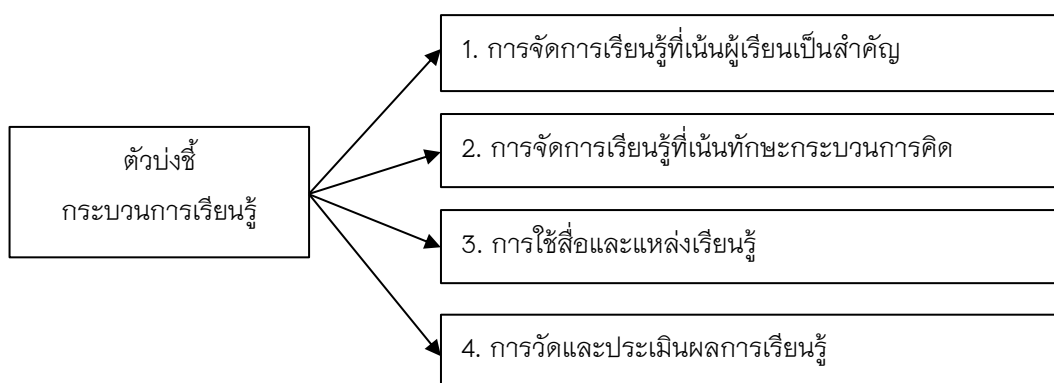
สอดคล้องกับ อาภรณ์ ใจเที่ยง (2550, หน้า 84) ได้อธิบายถึงบทบาทครูในการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) เกม เพลง นำมาใช้ 2) ให้เล่นิทานสนุก 3) ปลุกใจให้หมั่นคิด 4) ไม่เกาะติดในห้องเรียน 5) ผลัดเปลี่ยนเวียนรายงาน 6) บูรณาการทุกวิชา 7) สรรหาสื่อหลากหลาย 8) เลิกบรรยายให้ปฏิบัติ 9) จัดตามหลัก Child Centered ส่วน ทิศนา แคมมณี (2553, หน้า 378) กล่าวถึงกระบวนการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นตัวตั้ง โดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับผู้เรียน จัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) วางแผนการเรียนการสอน 2) ออกแบบการเรียนการสอน

3) การจัดการเรียนการสอน 4) การใช้วิธีการสอน เทคนิคการสอน 5) รูปแบบการสอน ระบบการสอน 6) สื่อการสอน และ 7) การประเมินผลการเรียนการสอน

นอกจากนี้ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2554, หน้า 48-49) กล่าวว่า ในการประเมินคุณภาพภายนอก รอบ 3 ตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับครูมากที่สุด คือ ตัวบ่งชี้ที่ 6.2 กระบวนการจัดการเรียนการสอน ซึ่งหมายถึง ครูสามารถจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้ 1) การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ด้านความรู้ ทักษะกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นความคิดรวบยอด หลักการและความสัมพันธ์ รวมทั้งคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 2) การวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคลแล้วนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ที่ท้าทายความสามารถของผู้เรียน 3) การออกแบบการเรียนรู้และการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล และพัฒนาการทางสมองเพื่อ นำผู้เรียนไปสู่เป้าหมาย 4) การจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และช่วยดูแลผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ 5) การจัดเตรียมและการใช้สื่อให้เหมาะสมกับกิจกรรม นำภูมิปัญญาท้องถิ่นเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ในการจัดการเรียนการสอน 6) การประเมินความก้าวหน้าของผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย เหมาะสมกับธรรมชาติของวิชา และระดับพัฒนาการของผู้เรียน รวมทั้งการวางแผนให้ ผู้เรียนประเมินความก้าวหน้าของตนเอง และนำมาใช้ปรับปรุงและพัฒนาตนเอง 7) การวิเคราะห์ผลการประเมินและนำมาใช้ในการซ่อมเสริมและพัฒนาผู้เรียน รวมทั้งปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน 8) การศึกษาค้นคว้าวิจัย เพื่อพัฒนาสื่อและกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

สรุปได้ว่า กระบวนการจัดการเรียนรู้ หมายถึง พฤติกรรม การแสดงออกของครูที่มีความสามารถ 1) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นทักษะกระบวนการคิด 3) การใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้ และ 4) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้

สรุปได้ว่า จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง องค์ประกอบหลักของการบริหารจัดการเรียนรู้ มีองค์ประกอบย่อย คือ กระบวนการเรียนรู้ ซึ่งมี 4 ตัวชี้วัด ดังนี้ คือ 1) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นทักษะกระบวนการคิด 3) การใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้ และ 4) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ดังภาพประกอบ 16



ภาพประกอบ 16 ตัวบ่งชี้ของกระบวนการเรียนรู้

### 3. การบริหารจัดการชั้นเรียน

การบริหารจัดการชั้นเรียน หมายถึง การจัดระบบการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีแนวทางดังนี้

1) ด้านหลักสูตรและการจัดหน่วยการเรียนรู้ตามที่หลักสูตร แกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 ได้กำหนดเป้าหมายให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนา ให้มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ มีวินัย และปฏิบัติตามหลักธรรม ของพระพุทธศาสนา หรือศาสนาที่ตนนับถือ และจุดเน้นคุณภาพผู้เรียน 8 ประการ หรือที่เรียกว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 8 ประการ อีกทั้ง สมรรถนะต่าง ๆ ที่จำเป็นในการ ดำเนินชีวิตในศตวรรษที่ 21 ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางและปมเพาะให้ผู้เรียนยึดหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง จึงเป็นแนวทางในการบูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เข้าไปในหลักสูตร หน่วยการเรียนรู้และแผนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยบูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ตามแผนการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในกลุ่มสาระการ เรียนรู้ โครงการงาน แหล่งเรียนรู้และฐานการเรียนรู้ ได้แก่

1.1) การจัดการเรียนการสอนที่บูรณาการหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียงในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้

1.2) การบูรณาการฯ ข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้ (สหวิทยาการ) โดยจัดทำหน่วยการเรียนรู้/โครงการ หนึ่งเรื่อง หนึ่งระดับชั้น ที่บูรณาการฯ ทั้ง 8 กลุ่มสาระฯ หรือใช้กิจกรรมโครงการและฐานการเรียนรู้

1.3) การบูรณาการฯ แบบสอดแทรกในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ เน้นการถอดบทเรียนตามหลัก 3 ห่วง 2 เงื่อนไข 4 มิติ เพื่อวิเคราะห์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจากกิจกรรมต่าง ๆ ที่นักเรียนทำ หรือกิจกรรมการใช้ชีวิตประจำวันของนักเรียนทั้งนี้เพื่อให้ผู้เรียนมีการดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง คือ การนำหลัก 3 ห่วง 2 เงื่อนไข มาเป็นกรอบและแนวทางในการคิด การวางแผน การตัดสินใจ และลงมือปฏิบัติ ในทุกเรื่อง มีการดำเนินชีวิตที่เจริญก้าวหน้าไปพร้อมกับความสมดุลและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงใน 4 ด้าน ได้แก่

1.3.1) ด้านวัตถุ/เศรษฐกิจ คือ การใช้ทรัพยากรเงินทอง ของใช้ต่าง ๆ อย่างประหยัดและคุ้มค่า สอดคล้องกับความเป็นจริงของชีวิตแต่ละคนอย่างมีเหตุผลด้วยความไม่ประมาท

1.3.2) ด้านสังคม คือ การเห็นคุณค่าและมีทักษะในการอยู่ร่วมกันในสังคมโดยมีการมีระเบียบ วินัย มีความเคารพในกฎ-กติกา รู้จักแบ่งปัน เอื้อเฟื้อ เพื่อแผ้ว ช่วยเหลือผู้อื่นตามกำลัง มีความซื่อสัตย์สุจริต ไม่เบียดเบียน จนส่งผลให้เกิดความสามัคคี และเป็นโรงเรียน-ชุมชนแห่งความสุข

1.3.3) ด้านสิ่งแวดล้อม คือ การเห็นคุณค่าของทรัพยากรธรรมชาติ ดิน น้ำ ป่า ต้นไม้ อากาศ พลังงาน ลดขยะ ฯลฯ ร่วมในกิจกรรมและปฏิบัติตนเพื่อรักษโลก-รักษสิ่งแวดล้อม

1.3.4) ด้านวัฒนธรรม คือ มีความภูมิใจในความเป็นไทย รักษาท้องถิ่น ด้วยฐานความรู้ และความเข้าใจรากเหง้าของตน ปฏิบัติตนเพื่ออนุรักษ์และสืบทอดประเพณีวัฒนธรรมที่ดั่งาม

1.4) สื่อ/แหล่งเรียนรู้/ฐานการเรียนรู้ การจัดสื่อ แหล่งเรียนรู้ ฐานการเรียนรู้ มีการจัดเพื่อให้เกิดบรรยากาศ และมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เอื้อ ต่อการบ่มเพาะอุปนิสัย “อยู่อย่างพอเพียง” โดยเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่แล้วตามธรรมชาติ หรือมีอยู่ในชุมชนหรือท้องถิ่น หรือเป็นฐานการเรียนรู้ อันเป็นแหล่งที่ให้ความรู้ที่โรงเรียนสร้างขึ้น เพื่อใช้ในการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร โดยบูรณาการเข้ากับกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อให้นักเรียนได้ฝึกคิด ฝึกปฏิบัติจริงตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

1.5) การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ที่หลากหลาย อย่างสอดคล้องกับบริบทและภูมิสังคมของสถานศึกษา เพื่อเสริมหนุนการปลูกฝังปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงให้กับผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ที่ปมเพาะอุปนิสัยพอเพียงเป็นวิถีชีวิตประจำวัน โดยระดับประถมศึกษาจะเน้นกิจกรรมที่เสริมสร้างอุปนิสัยพอเพียง โดยให้นักเรียนได้ฝึกคิด (โดยครูตั้งคำถาม) และฝึกปฏิบัติจริง และนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน สำหรับในระดับมัธยมศึกษาจะเน้นกิจกรรมที่สร้างกระบวนการเรียนรู้ การคิดวิเคราะห์ อย่างมีเหตุผล ผ่านการวางแผนและการถอดบทเรียนตามหลัก 3 ห่วง 2 เงื่อนไข 4 มิติ มาเป็นกรอบและแนวทางในการคิด วางแผน ตัดสินใจ และนำไปสู่การลงมือปฏิบัติในชีวิตประจำวัน โดยกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีความสมดุลและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงใน 4 มิติ ด้านวัตถุ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านวัฒนธรรม และเป็นกิจกรรมที่เสริมสร้างทักษะชีวิตและการพัฒนาอาชีพให้กับนักเรียนที่เน้นให้นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติจริงและสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้

1.6) การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรและชุมชน เพื่อให้บุคลากรได้เพิ่มองค์ความรู้เกี่ยวกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่และดำเนินชีวิตได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้ง ได้พัฒนาความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงโดยมีการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

1.6.1) จัดให้มีกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสพการณ์ในการทำงานซึ่งกันและกันโดยใช้กระบวนการ AAR (After Action Review) ซึ่งถือเป็นกระบวนการในการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ของโรงเรียน

1.6.2) จัดให้ครูและบุคลากรได้เข้ารับการอบรมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน รวมทั้งจัดให้มีการศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้

1.6.3) ส่งเสริมให้ครูได้เป็นวิทยากร และโค้ชหรือพี่เลี้ยง เพื่อสร้างทักษะการถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และประสพการณ์ในการทำงานให้กับผู้ปกครอง และชุมชน ตลอดจนหน่วยงานอื่น ๆ ที่มาศึกษาดูงาน

#### 1.6.4) สนับสนุนให้ครูแกนนำที่ได้รับการอบรม

มาถ่ายทอดและต่อยอดให้กับครูทุกคนในโรงเรียน และดำเนินการพัฒนาครูใหม่ (ครูย้ายมาใหม่และบรรจุใหม่) ด้วยการจัดการประชุมปฏิบัติการให้ความรู้ ความเข้าใจในการออกแบบการจัดการเรียนรู้บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ทั้งนี้พบว่า ปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จ คือ พฤติกรรมภายในตัวบุคคลที่มีความสำคัญมากที่สุด โดยมี 2 ปัจจัยหลัก และ 7 ปัจจัยย่อย คือ

(1) แรงบันดาลใจ ประกอบด้วย 2 ปัจจัยย่อย ได้แก่

(1.1) ความจงรักภักดีและเทิดทูนในสถาบันพระมหากษัตริย์ (1.2) การยึดมั่นในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

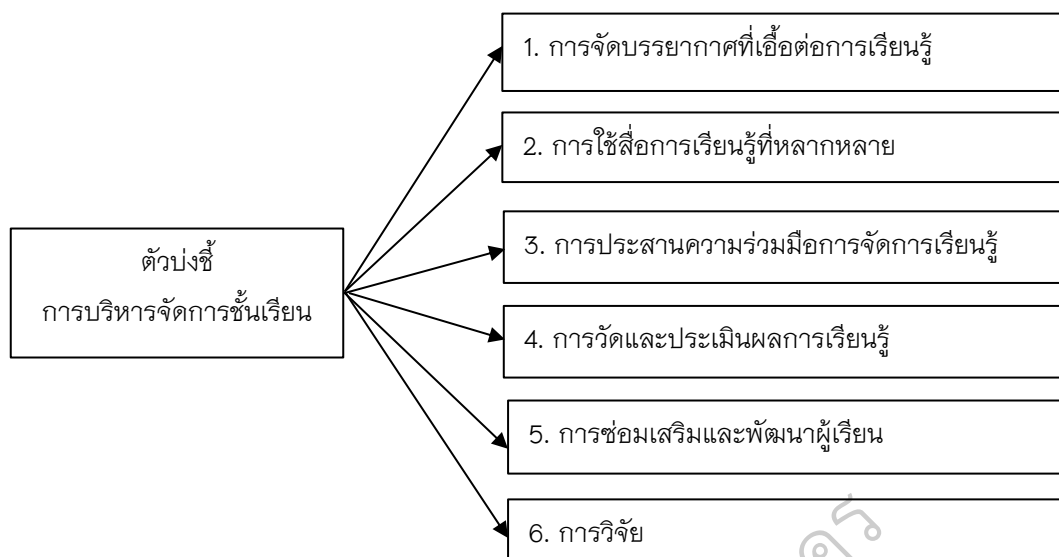
(2) คุณลักษณะสำคัญของบุคลากร ประกอบด้วย

5 ปัจจัยย่อย ได้แก่ 2.1) มีความรู้ความเข้าใจ นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม 2.2) มีความเพียร ความพยายาม ความมุ่งมั่น ความอดทน เป็นแบบอย่างและความทุ่มเท 2.3) มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความเสียสละ และมีจิตสาธารณะ 2.4) การมีส่วนร่วม ความสามัคคีของบุคลากรและเครือข่าย และ (2.5) การมีอุดมการณ์ร่วมกัน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารจัดการชั้นเรียน หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของครูที่มีความสามารถ ดังนี้ คือ 1) การจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 2) การใช้สื่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย 3) การประสานความร่วมมือการจัดการเรียนรู้ 4) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ 5) การซ่อมเสริมและพัฒนาผู้เรียน และ 6) การวิจัย

สรุปได้ว่า จากการสังเคราะห์เอกสารผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง องค์ประกอบหลักของการบริหารจัดการเรียนรู้ มีองค์ประกอบย่อย คือ การบริหารจัดการชั้นเรียน ซึ่งมี 6 ตัวชี้วัด ดังนี้ คือ 1) การจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 2) การใช้สื่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย 3) การประสานความร่วมมือการจัดการเรียนรู้ 4) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ 5) การซ่อมเสริมและพัฒนาผู้เรียน และ 6) การวิจัย

ดังภาพประกอบ 17



ภาพประกอบ 17 ตัวบ่งชี้ของการบริหารจัดการชั้นเรียน

### องค์ประกอบหลักที่ 3 การพัฒนาตนเองและเป็นที่เลี้ยงให้กับผู้อื่น

#### แนวคิดการพัฒนาตนเองและเป็นที่เลี้ยงให้กับผู้อื่น

อาภารัตน์ ราชพัฒน์ (2554, หน้า 29) จากผลการสังเคราะห์

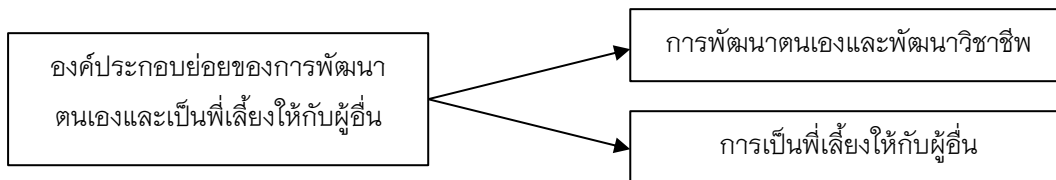
องค์ประกอบหลักที่ 1 มีการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู ที่ได้จากการสังเคราะห์ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย 1) มีวิสัยทัศน์พัฒนาตนเอง 2) เชื่อมั่นตนเองว่าพัฒนาได้ และ 3) เป็นครูผู้นำพัฒนาเพื่อนครู เช่นเดียวกับ พนาร์ตน์ บุตรชารี (2554, อ้างถึงใน ไชยา ภาวะบุตร, 2555, หน้า 327) จากผลการสังเคราะห์องค์ประกอบหลัก 4 การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู พบว่ามีองค์ประกอบย่อย 3 ประการ ซึ่งประกอบด้วย 1) การเป็นครูผู้นำ 2) การนิเทศและให้คำแนะนำ และ 3) การเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ เช่นเดียวกับ Phillips (1993, pp. 3-5) และ Delf & Smith (2007, p. 495) ได้กล่าวว่า การพัฒนาตนเองเป็นวิธีการที่บุคคลเห็นโอกาสการพัฒนาอยู่รอบตัวและรู้จักหาประโยชน์จากสิ่งเหล่านั้น สอดคล้องกับ สัมมา รัชนิทย์ (2553, อ้างถึงใน ไชยา ภาวะบุตร, 2555, หน้า 42) กล่าวว่า การพัฒนาตนเองของผู้นำเป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหารองค์การ เพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความศรัทธา ความน่าเชื่อถือ การสร้างบรรยากาศและความพึงพอใจแก่เพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์การให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น สำหรับแนวคิดของ Ehrich (1994, p. 7) และ Whiting & de janasz (2004) กล่าวว่า การสร้างเครือข่ายเป็นการสร้างอิทธิพลและ



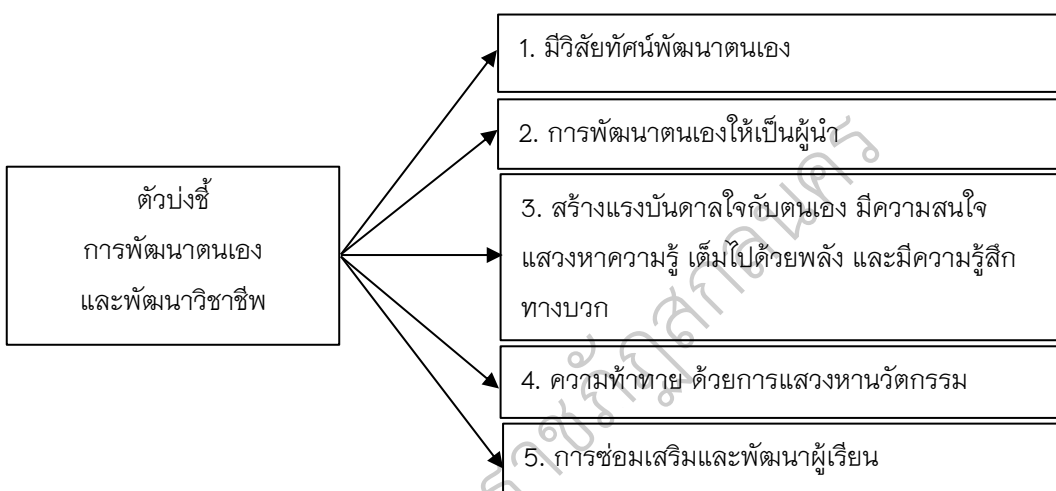
ความสัมพันธ์ทำให้เกิดการพัฒนาตนเองและความร่วมมือร่วมใจในการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนคุณลักษณะของครูผู้นำในบทบาทของผู้นำ (York-Barr and Duke, 2004, p. 260) พอจำแนกได้ดังนี้ 1) การสร้างความเชื่อถือ การช่วยเหลือส่งเสริมเพื่อนร่วมงาน การสร้างสัมพันธภาพที่มั่นคงกับเพื่อนร่วมงาน 2) การทำงานแบบทีม กัลยาณมิตร การมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมของโรงเรียนโดยผ่านสัมพันธภาพที่ดีระหว่างครูและบุคลากรในโรงเรียน 3) การมีสมรรถภาพในการสื่อสารและทักษะในการฟัง 4) การมีความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง สามารถทำให้เกิดการเจรจาและเกิดการปรองดอง 5) การดำเนินการแบบเป็นระบบมีขั้นตอนการทำงาน 6) การมีทักษะกระบวนการกลุ่ม 7) การมีความสามารถในการประเมิน ดีความ จัดอันดับความสำคัญ 8) การมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับนโยบายและแผนงานสำคัญของโรงเรียน และ 9) การมีความสามารถในการคาดการณ์ถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ โดยผู้บริหารและครู ทั้งนี้มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับ Dubrin (2007, p. 453) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ ไว้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา (education) และการฝึกอบรม (training) ประสบการณ์ในการทำงาน (job experience) การสอนงาน (coaching), และการชวนช่วยด้วยตนเอง (self-help) ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ล้วนมีผลต่อการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ สอดคล้องกับ วิเชียร วิทย์อุดม (2558) ได้กล่าวว่า การพัฒนาตัวให้เป็นผู้นำ จัดอยู่ในลักษณะของผู้นำ เป็นสิ่งที่เราสามารถพัฒนาทักษะของความเป็นผู้นำโดยการเรียนรู้ สังสมประสบการณ์ ฝึกฝน พัฒนาตนเอง ให้เป็นผู้นำที่ดี การพัฒนาตนเองอาจจะทำได้โดยการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเอง ซึ่งจะถูกจัดขึ้นเป็นการเฉพาะบุคคลตัวอย่างของการพัฒนาความเป็นผู้นำด้วยวิธี ดังนี้คือการอ่านหนังสือ การชมวิดีโอ การฟังเพลง และการฝึกฝนอบรมกับโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อเสริมทักษะ หรืออาจจะเป็นการพัฒนาลักษณะนิสัยให้เกิดขึ้นกับตนเอง สอดคล้องกับ รังสรรค์ สุทธารมย์ (2556, หน้า 8) องค์ประกอบการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู ประกอบด้วย 1) มีการวิเคราะห์ตนเอง 2) มีความเชื่อมั่นในการพัฒนาตนเอง 3) เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาชีพ 4) ให้การฝึกสอนงานกับเพื่อนครู

จากความสำคัญที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาตนเองและเป็นที่เลี้ยงให้กับผู้อื่น หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของครูในการพัฒนาตนเองและพัฒนาศึกษา และการเป็นที่เลี้ยงให้กับผู้อื่น มี 2 องค์ประกอบย่อย คือ การพัฒนาตนเอง

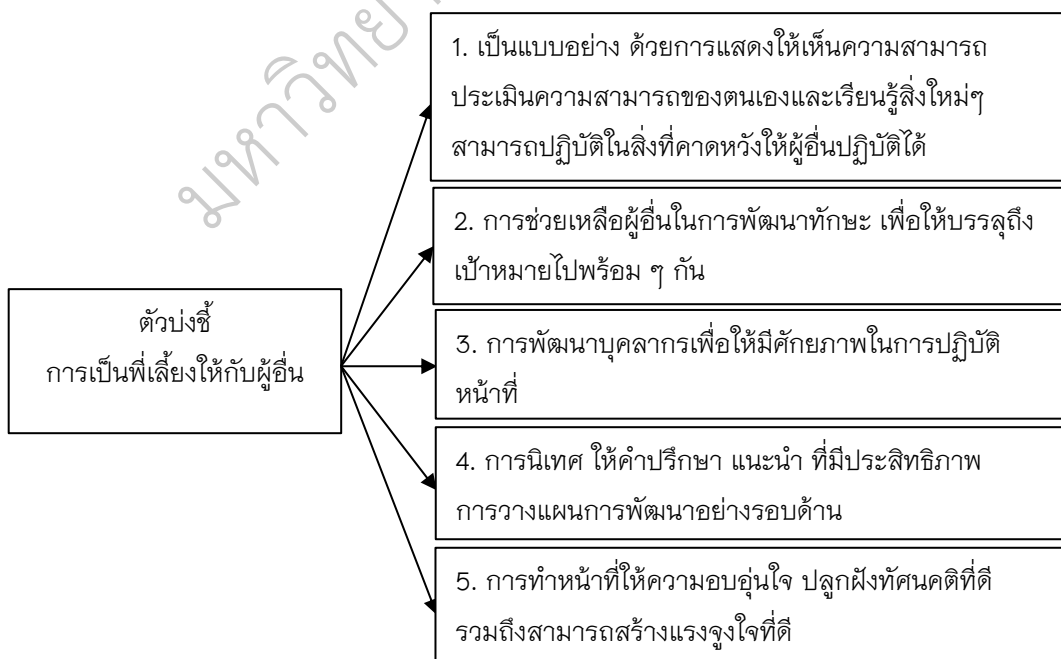
และพัฒนาวชิชาชีพ มี 5 ตัวบ่งชี้ และการเป็นที่เลี้ยงให้กับผู้อื่น มี 5 ตัวบ่งชี้ ดังภาพประกอบ 18, 19 และ 20 ตามลำดับ ดังนี้



ภาพประกอบ 18 องค์ประกอบย่อยของการพัฒนาตนเองและพัฒนาวชิชาชีพ



ภาพประกอบ 19 ตัวบ่งชี้ของการพัฒนาตนเองและพัฒนาวชิชาชีพ



ภาพประกอบ 20 ตัวบ่งชี้ของการเป็นที่เลี้ยงให้กับผู้อื่น

## องค์ประกอบหลักที่ 4 การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง

อาภารัตน์ ราชพัฒน์ (2554, หน้า 134) อธิบายว่าองค์ประกอบด้านเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) เป็นผู้นำ ซึ่งสังเกตได้จากมีความรู้ในวิชาชีพและเหตุการณ์ปัจจุบัน มีความคิดริเริ่มแก้ไขสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น อดทนต่อสถานการณ์ที่ยากลำบากเพื่อให้งานสำเร็จ กล้าตัดสินใจเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ปฏิบัติงานโดยอาศัยเหตุผลและปราศจากอคติ ศรัทธาเพื่อร่วมงาน 2) เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ โดยเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับเพื่อนร่วมงาน สร้างสรรค์นวัตกรรมและบรรลุเป้าหมายของงานอย่างต่อเนื่อง พัฒนาความรู้อยู่เสมอ แสวงหาโอกาสทำงานใหม่ ๆ มีความสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ดี และมีทักษะในการจัดการและใช้ความรู้เพื่อดำเนินชีวิต 3) เป็นผู้ได้รับการยอมรับ สังเกตจากการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์ มีการพัฒนาศักยภาพตนเองอยู่เสมอ รักษาคุณภาพงานและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน ได้รับความไว้วางใจจากหมู่คณะ

วิศิษฐ์ มุ่งนากลาง (2566) ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำครูด้านบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) มีความรู้ในวิชาชีพและเหตุการณ์ปัจจุบัน 2) ริเริ่มการปฏิบัติสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น 3) กล้าตัดสินใจเพื่อประโยชน์ส่วนรวม 4) มีความอดทน อดกลั้นต่อสถานการณ์ต่าง ๆ 5) มีการวางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์ และ 6) เป็นที่รักและศรัทธาของผู้ร่วมงาน

นงลักษณ์ พิมพ์ศรี (2559, หน้า 124) กล่าวว่า การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Chang agent) มีลักษณะและพฤติกรรม ได้แก่ 1) มีความสนใจต่อสถานการณ์ปัจจุบันเกี่ยวกับวิชาชีพครูที่เป็นปัจจุบัน 2) สามารถวางแผนพัฒนาวิชาชีพที่เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจของโรงเรียนกับสถานการณ์ที่เป็นปัจจุบัน 3) สามารถริเริ่มการปฏิบัติงานที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนานวัตกรรม 4) สามารถกระตุ้นผู้อื่นให้มีการเรียนรู้และให้ความร่วมมือเพื่อพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษา และวิชาชีพ และ 5) สามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ระบบขั้นตอนที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมได้

นอกจากนี้ รังสรรค์ สุหารัมย์ (2556, หน้า 17-18) กล่าวไว้ว่า การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การแสดงออกของครูในการมีภาวะผู้นำ การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับ การมีส่วนร่วมการตัดสินใจ ในโรงเรียนและการเป็นผู้ประสานงานและการจัดการ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ คือ

1. การมีภาวะผู้นำ หมายถึง การแสดงออกของครูในการมีความรู้ในวิชาชีพ และรู้ทันเหตุการณ์บ้านเมืองปัจจุบัน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และพร้อมที่จะแก้ไขสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น มีการกระตุ้น จูงใจเพื่อนครู ให้การเรียนรู้และให้ความร่วมมือในการพัฒนานักเรียนและโรงเรียน มีความอดทนและกล้าตัดสินใจทำกิจกรรมเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมและมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครองนักเรียน ชุมชน และองค์กรอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

2. การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การแสดงออกของครูที่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์กับสมาชิกภายในทีมงานและเครือข่าย โดยการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ในการพัฒนางานและพัฒนาตนเอง มีทักษะการฟัง พูด และการตั้งคำถาม เปิดใจกว้าง ยืดหยุ่นยอมรับทัศนะที่หลากหลายของผู้อื่น และมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมและงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนและของตนอยู่เสมอ

3. การเป็นผู้ได้รับการยอมรับ หมายถึง การที่ครูเป็นผู้ที่เพื่อครูมาขอคำปรึกษาทั้งเรื่องทำงานและเรื่องส่วนตัว ผู้อำนวยการโรงเรียนและเพื่อนครูให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี เป็นแบบอย่างที่ดีในการส่งเสริมเพื่อนครูให้ปฏิบัติตนตามหลักจรรยาบรรณวิชาชีพครู โดยพัฒนาจนเป็นที่ยอมรับ เพื่อนครูยอมรับให้เป็นตัวแทนในการปฏิบัติงานต่าง ๆ และได้รับรางวัลและคำชมเชยจากผลสำเร็จในการปฏิบัติงานจากผู้เกี่ยวข้อง

4. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในโรงเรียน หมายถึง การแสดงออกของครูในการคาดการณ์ถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนและคณะครู โดยชักชวนให้เกิดการรวมพลังสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาภายใต้วัฒนธรรม และโครงสร้างของโรงเรียน มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการตัดสินใจและผลการทำงานร่วมกันกับคณะครู มีความสามารถปรับเปลี่ยนความคิดเห็น การกระทำของเพื่อนครูให้มีความผูกพันและมุ่งมั่นต่อเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน และได้เป็นคณะทำงาน

5. เป็นผู้ดำเนินงานในการบริหารจัดการของโรงเรียน การเป็นผู้ประสานและการจัดการ หมายถึง การแสดงออกของครูที่มีความมุ่งมั่นความสามารถในการจัดการกับภาระงาน และมีทักษะในการบริหารจัดการ มีการสร้างความเชื่อถือ การช่วยเหลือส่งเสริมและการสร้างสัมพันธภาพที่มั่นคงกับเพื่อนครู มีความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง สามารถทำการเจรจาให้เกิดการปรองดอง อำนวยความสะดวกให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ในหมู่ครู ภายใต้กระบวนการบริหารจัดการของโรงเรียน และมีทักษะกระบวนการกลุ่ม และการทำงานแบบกัลยาณมิตร

ศิริพร กุลสานต์ (2557, หน้า 11) กล่าวว่า การเป็นครูผู้นำ การเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ครูแสดงออกถึงความมุ่งมั่นตั้งใจในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง เพื่อนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ วัดได้จาก 1) การเป็นผู้ได้รับการยอมรับนับถือ 2) การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ 3) การมีส่วนร่วมในการพัฒนา และ 4) การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู และมีตัวบ่งชี้ 11 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) มีความเชื่อมั่นและเจตคติทางบวก 2) มีมนุษยสัมพันธ์ดีและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 3) ได้รับความไว้วางใจและความศรัทธาจากเพื่อนร่วมงาน 4) มีทักษะการสื่อสารที่ดี 5) มีมนุษยสัมพันธ์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ 6) ริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ เสมอ 7) พัฒนาความรู้ความสามารถอยู่ตลอดเวลา 8) มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ดี 9) เป็นครูผู้นำพัฒนาเพื่อนครู 10) มีเครือข่ายในการจัดการเรียนรู้ร่วมกัน 11) มีทักษะการใช้เทคโนโลยี

รัตติยา พรหมสิน (2559, หน้า 146-148) กล่าวว่า การเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่สามารถปฏิบัติได้จริง เป็นผู้นำองค์กร ดำเนินถึงความเป็นไปสู่วิศทางใหม่ โดยการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงภารกิจ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม ดำเนินถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล นำไปสู่การยกระดับการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 3 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ คือ 1) การสร้างแรงบันดาลใจ 2) การสร้างวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม และ 3) ร่วมดำเนินถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล และมีตัวบ่งชี้ 11 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) สร้างความรักความศรัทธา 2) กระตุ้นการทำงานของผู้ร่วมงาน 3) เสริมสร้างพลังและยกระดับของความเป็นผู้นำ 4) เสริมสร้างแรงบันดาลใจกับเพื่อนร่วมงาน 5) มีค่านิยมเชิงจริยธรรม 6) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 7) มุ่งมั่นพยายามทำงานให้สำเร็จ 8) สร้างสรรค์วิธีการคิดใหม่ 9) มีความคาดหวังสูง 10) เน้นการพัฒนาศักยภาพ 11) เน้นความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน

สอดคล้องกับ เทพรังสรรค์ จันทรังษี (2556, หน้า 16-17) กล่าวว่า การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึง 1) ความเป็นผู้นำ 2) เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และ 3) เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับ และสอดคล้องกับ กษมน มังคละศิริ (2557, หน้า 13) กล่าวว่า การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรม การแสดงออกของครูในสถานศึกษาถึงความเป็นผู้นำและเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ให้ความสนใจต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เป็น ปัจจุบัน โดยมีการวางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์ เชื่อมโยง วิสัยทัศน์กับเป้าหมาย พันธกิจ โรงเรียน ริเริ่มการปฏิบัติที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนานวัตกรรม กระตุ้นผู้อื่น ให้มีการเรียนรู้และความร่วมมือในวงกว้างเพื่อพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษาและวิชาชีพ ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ระบบที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมได้

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การเป็นครูผู้นำ การเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของครูที่ให้ความสนใจต่อ สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นปัจจุบัน โดยมีการวางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์ซึ่งเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของโรงเรียนร่วมกับผู้อื่น ริเริ่มการปฏิบัติที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และการพัฒนานวัตกรรม กระตุ้นผู้อื่นให้มีการเรียนรู้และความร่วมมือในวงกว้าง เพื่อพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษา และวิชาชีพ และปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ระบบ ขั้นตอนที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมได้ ซึ่งนิยามดังกล่าว กำหนดตัวบ่งชี้ได้ดังนี้ 1) ครูให้ความสนใจต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นปัจจุบัน และวางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์เพื่อเชื่อมโยงกับ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของโรงเรียน 2) ครูมีการริเริ่มการปฏิบัติที่นำไปสู่การ เปลี่ยนแปลงและการพัฒนานวัตกรรม 3) ครูมีการกระตุ้นผู้อื่นให้เรียนรู้และให้ความร่วมมือ ในวงกว้างเพื่อพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษาและวิชาชีพ และ 4) ครูสามารถปฏิบัติงาน ร่วมกับผู้อื่นภายใต้ระบบและขั้นตอนที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมได้ และ 5) ครูเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับ ไว้วางใจและศรัทธาจากเพื่อร่วมงาน

### การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

อาภารัตน์ ราชพัฒน์ (2554, หน้า 145) พบว่า การเป็นบุคคล แห่งการเรียนรู้ โดยเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับเพื่อนร่วมงาน สร้างสรรค์ นวัตกรรมและบรรลุเป้าหมายของงานอย่างต่อเนื่อง พัฒนาความรู้อยู่เสมอ แสวงหา โอกาสทำงานใหม่ ๆ มีความสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ดี และมีทักษะในการจัดการ และใช้ความรู้เพื่อดำเนินชีวิต

วิศิษฎ์ มุ่งนากลาง (2556, หน้า 226) ผลการวิจัยพบว่า ด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2) ริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่เสมอ 3) พัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอยู่เสมอ 4) มีความสามารถในการแก้ปัญหา 5) มีทักษะในการใช้เทคโนโลยี 6) มีทักษะการจัดการและใช้ความรู้เพื่อดำเนินชีวิต

รังสรรค์ สุทาร์มย์ (2556, หน้า 17) กล่าวไว้ว่า การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การแสดงออกของครูที่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์กับสมาชิกภายในทีมงานและเครือข่าย โดยการพัฒนาความรู้ความสามารถ และศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ในการพัฒนางานและพัฒนาตนเอง มีทักษะการฟัง พูด และการตั้งคำถาม เปิดใจกว้าง ยืดหยุ่นยอมรับทัศนะที่หลากหลายของผู้อื่น และมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมและงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนและของตนอยู่เสมอ

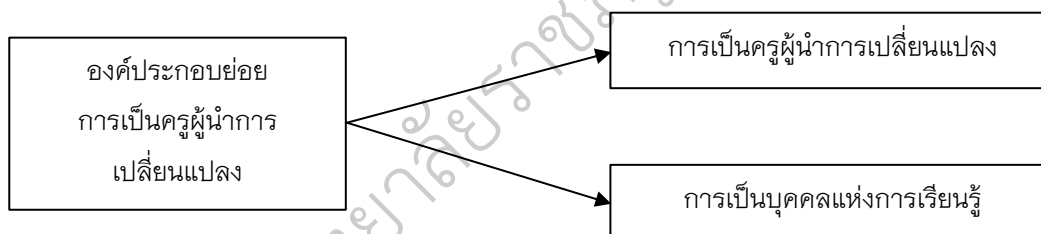
ศิริพร กุลสานต์ (2557, หน้า 162) กล่าวไว้ว่า การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ครูริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่เสมอ 2) ครูพัฒนาความรู้ความสามารถอยู่ตลอดเวลา 3) ครูมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ดี 4) ครูมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ 5) ครูส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของครู เป็นผู้มีคุณลักษณะนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียน มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความกระตือรือร้น สนใจเสาะแสวงหาความรู้อยู่เสมอ มุ่งมั่นที่จะเพิ่มประสิทธิภาพ ในการเรียนรู้และสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม การเรียนรู้อาจทำได้หลายวิธี เช่น อ่านหนังสือหรือวารสารที่มีประโยชน์ ดูรายการโทรทัศน์หรือฟังวิทยุที่มีสาระ ค้นคว้าหาความรู้โดยผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ซักถามข้อมูลจากผู้รู้ รวมทั้งสามารถจับใจความสำคัญเพื่อแยกแยะและเลือกสาระข้อมูลที่ได้อ่านอย่างมีเหตุผล ทักษะพื้นฐานสำคัญต่อการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) ทักษะการฟัง ทำให้รับรู้ข้อมูลข่าวสารซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการคิดและการพูด 2) ทักษะการถาม ทำให้เกิดกระบวนการคิด การเรียนรู้ในเรื่องนั้น ๆ เนื่องจากคำถามที่ดีทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ตั้งแต่ระดับการจำไปจนถึงระดับวิเคราะห์และประเมินค่า 3) ทักษะการอ่าน ทำให้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร ซึ่งนอกจากจะเป็นทักษะการอ่านข้อความ จะรวมถึง

การอ่านสถิติ ข้อมูลเชิงคณิตศาสตร์ต่าง ๆ ด้วย 4) ทักษะการคิด ทำให้บุคคลมองการไกล สามารถควบคุมการกระทำของตนให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ การคิดอย่างมีเหตุผล และมีวิจารณ์ญาณ มีผลต่อการเรียนรู้ การตัดสินใจ และการแสดงพฤติกรรม 5) ทักษะการเขียน เป็นความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ความคิด ทศนคติ และความรู้สึก ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรให้ผู้อื่นเข้าใจ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อวงการการศึกษา (การหาความรู้) เนื่องจากบันทึกเหตุการณ์ ข้อมูลความจริง ใช้เป็นหลักฐานเพื่อเป็น ประโยชน์ต่อไป และ 6) ทักษะการปฏิบัติ เป็นการลงมือกระทำจริงอย่างมีระบบเพื่อค้นหา ความจริง และสามารถสรุปผลอย่างมีเหตุผลได้ด้วยตนเองเพื่อนำไปใช้ในการแก้ปัญหา

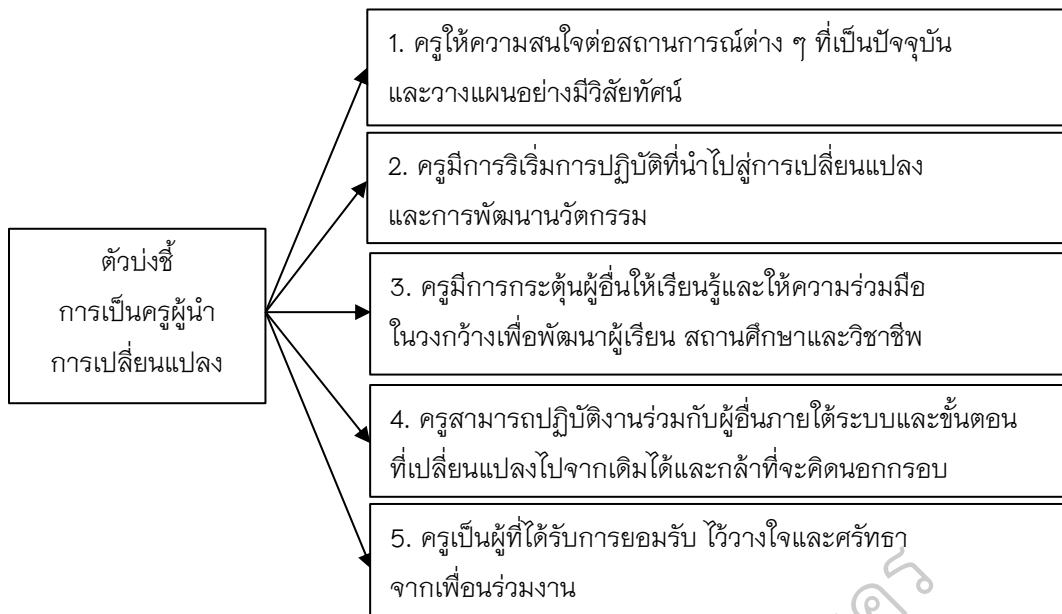
สรุปได้ว่า การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมการ แสดงออกของครูในการเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

- 1) การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 5 ตัวบ่งชี้ และ 2) การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ดังภาพประกอบ 21, 22 และ 23 ตามลำดับ ดังนี้

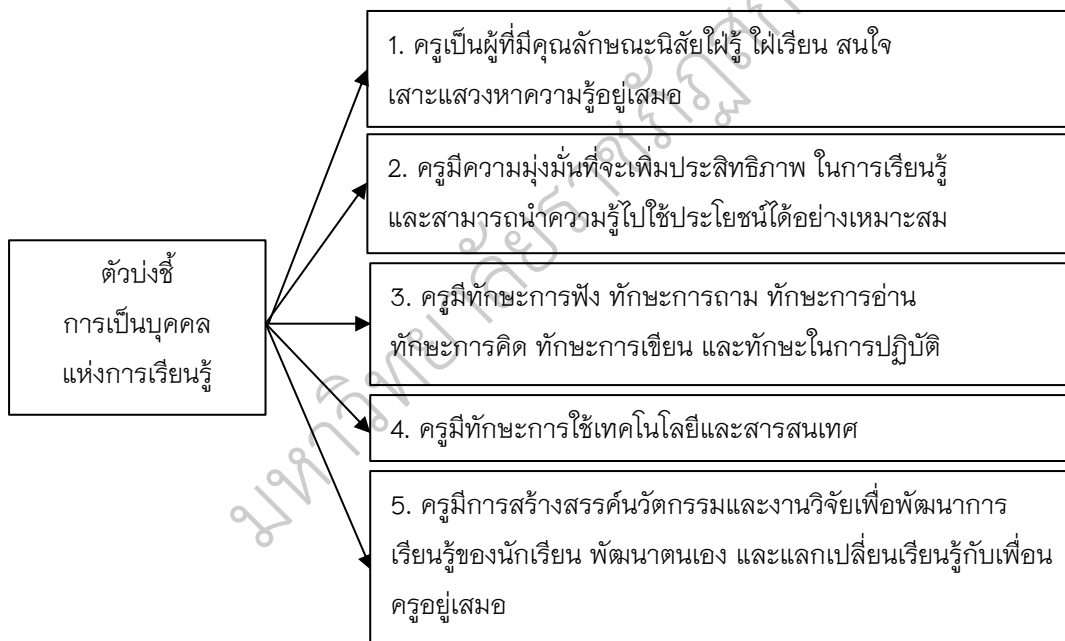


ภาพประกอบ 21 องค์ประกอบย่อยของการเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง





ภาพประกอบ 22 ตัวบ่งชี้ของการเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง



ภาพประกอบ 23 ตัวบ่งชี้ของการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

## องค์ประกอบหลักที่ 5 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

### แนวคิดการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

การสร้างเครือข่าย และขยายผล โดยสถานศึกษาที่จัดการศึกษา ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

การสร้างเครือข่าย และขยายผล โดยสถานศึกษาที่จัดการศึกษา ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นสถานศึกษาที่มีการบริหารจัดการ การจัดระบบ การเรียนรู้ การพัฒนานักเรียน บุคลากร และชุมชน สามารถเป็นแบบอย่างให้แก่หน่วยงาน และเครือข่ายภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ นักเรียน บุคลากร และชุมชนมีศักยภาพ และคุณสมบัติที่เหมาะสม สามารถเป็นที่พึ่งให้แก่ผู้อื่นได้ด้วย การเป็นสถานที่ศึกษาคุณภาพ การจัดการศึกษาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีบุคลากร (ผู้บริหาร ครู และนักเรียน แกนนำ) และมีชุมชนเป็นชุมชนต้นแบบ มีศักยภาพในการขยายผลอย่างมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพลงสู่เครือข่ายต่าง ๆ ได้ โดยมีบทบาทและหน้าที่ ดังนี้

1. การสร้างเครือข่ายและขยายผลสู่สถานศึกษา และหน่วยงาน อื่น ๆ โดย

1.1 เป็นต้นแบบศูนย์การเรียนรู้การจัดการศึกษาตามหลัก ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และมีความชัดเจนในการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเป็นแหล่งศึกษาดูงานของโรงเรียน บุคคลทั่วไป และหน่วยงานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

1.2 มีบุคลากร (ครู นักเรียน และชุมชน) เป็นวิทยากรอบรม ให้ครูในสถานศึกษา และเป็นพี่เลี้ยง ให้คำปรึกษา คำแนะนำ ในการเตรียมความพร้อม สำหรับสถานศึกษาที่ต้องการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

1.3 เป็นสถานที่ศึกษาดูงานให้แก่โรงเรียนทั่วไป และหน่วยงาน อื่น ๆ ทั้งยังสร้างแรงบันดาลใจให้โรงเรียน และหน่วยงานดังกล่าวไปพัฒนาองค์กร ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

1.4 มีการบริหารจัดการการดูงานที่ดี โดยการกำหนดวันเวลา และจัดบุคลากร คือ นักเรียนแกนนำ ครูแกนนำ ที่รับผิดชอบและหมั่นเวียนในการเป็น วิทยากรในการเยี่ยมชมสถานศึกษาจากเครือข่ายต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม โดยไม่ทำให้นักเรียนแกนนำที่ทำหน้าที่วิทยากรต้องขาดชั่วโมงเรียน หรือครูผู้รับผิดชอบขาดงานสอน นักเรียน

## 2. การสร้างเครือข่ายและขยายผลสู่ชุมชน โดย

2.1 การบริหารจัดการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ผู้บริหาร ครู และบุคลากร ต้องมีกลยุทธ์ในการเข้าถึงชุมชนโดยตรง หรือมีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับชุมชน เพื่อให้รับรู้ รับทราบ และเกิดความรู้ความเข้าใจในการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเข้ามาเป็นหลักคิดหลักปฏิบัติ และเริ่มนำไปปฏิบัติเป็นวิถีชีวิตในเกือบทุกครัวเรือนของชุมชน

2.2 การขยายผลโดยอาศัยผู้ปกครองในการขยายผลสู่ชุมชน โดยผ่านการบอกเล่าข้อมูลต่าง ๆ จากนักเรียน หรือผ่านการทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่ผู้ปกครองทำร่วมกับนักเรียนโดยโรงเรียนทำให้ชุมชนเห็นเป็นต้นแบบ และใช้โรงเรียนเป็นศูนย์การเรียนรู้ของชุมชน เพื่อให้ชุมชนได้เข้ามาศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับวิถีชีวิตความพอเพียง และกลุ่มอาชีพต่าง ๆ และนำความรู้ที่ได้ไปปรับใช้ในชีวิตประจำวัน

2.3 การขยายผลในครอบครัว โดยนักเรียน และผู้ปกครองนำไปเป็นหลักคิดและหลักปฏิบัติในครอบครัว เริ่มจากนักเรียนนำไปปฏิบัติ และชักชวนผู้ปกครองให้ร่วมปฏิบัติจนเป็นวิถีชีวิตในครอบครัว

สรุปได้ว่า การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ หมายถึง ระบบการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่ายโรงเรียนพอเพียงในระดับพื้นที่ที่เป็นแบบอย่างและมีผลงานการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง รวมถึงนำเสนอสื่อการเรียนรู้ที่หลากหลายในการขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นวัตกรรม และแนวทางการพัฒนารวมถึงการขยายผลสู่ชุมชนและสังคมอย่างเป็นรูปธรรม และยั่งยืน ตลอดจนการอบรมป่มเพาะกิจกรรมต่าง ๆ ระหว่าง คุณครู นักเรียน ผู้ปกครอง และคนในชุมชน เพื่อช่วยกันขับเคลื่อนองค์ความรู้เรื่องปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ตั้งแต่ในห้องเรียนไปสู่ภายนอกห้องเรียน สร้างโอกาสให้เด็กมีประสบการณ์นอกห้องเรียน และเกิดการมีส่วนร่วมภายในชุมชน ประกอบด้วย การสร้างทีมงาน และการสร้างเครือข่าย

องค์ประกอการสร้างทีมงาน (Team Building)

สุเมธ งามกนก (2551, หน้า 31-41) ได้กล่าวถึง การสร้างทีมงาน (Team Building) ไว้ดังนี้

ทีมงาน คือ กลุ่มบุคคลที่มาทำงานร่วมกัน มีการประสานบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกันคือความสำเร็จของงาน การทำงานเป็นทีม

ต้องอาศัยปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ในการสื่อสาร การประสานงาน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน กิจกรรมบางอย่างต้องการการทำงานเป็นกลุ่ม เช่น คณะกรรมการ การทำงานเป็นกลุ่มต้องการการทำงานร่วมกันมากกว่าก่อให้เกิดการสร้างงานกลุ่มก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขที่แน่นอน การทำงานคนเดียว นั้น บุคคลที่มีความรู้ความสามารถย่อมทำได้แต่อาจมีข้อจำกัดจึงต้องอาศัยการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเพื่อช่วยกันสร้างผลงานที่มีคุณภาพ ดังนั้น ความสำเร็จของการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จก้าวหน้าขององค์การ สถานศึกษาจะต้องที่มุ่งเน้นการตอบสนอง ความต้องการของสังคมหนึ่งในหลายวิธีที่นำมาสู่ความสำเร็จ คือ การอาศัยทีมงานซึ่งมีความ พร้อมเพรียงและประสานการทำงาน เป็นอย่างดี โดยมีเป้าหมายสูงสุดร่วมกัน คือ สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ สมาชิกของทีมงานจะต้องสามัคคีกลมเกลียวกัน และพร้อมที่จะร่วมมือกันทำทุกสิ่งทุกอย่างที่จะทำให้ผลงานออกมาดี ดังนั้น การสร้างทีมงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ การมอบหมายบทบาทให้กับสมาชิกแต่ละคน เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างทีมงาน การเปลี่ยนบทบาทของสมาชิกเป็นสิ่งที่ดีที่จะได้ฝึกทักษะ ด้านการเป็นผู้นำ ด้านการสื่อสาร และด้านสังคม การสร้างทีมงาน จะสำเร็จได้ต้องอาศัยภาวะผู้นำ และกลยุทธ์ของผู้บริหารในการสร้างทีมงาน ดังนั้น หากผู้บริหารให้ความสำคัญต่อทีมงาน และสร้างทีมงานที่มีคุณภาพขึ้นมา ทีมงานนั้น จะช่วยสร้างคนที่มีประสิทธิภาพขึ้นมา ทั้งนี้เพราะ การทำงานเป็นทีมจะทำให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ ซึ่งกันและกัน และเห็นแบบอย่างในการทำงานของเพื่อนร่วมงาน สถานการณ์ดังกล่าว ทำให้สถานศึกษามีบุคลากรที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้นและจะช่วยพัฒนาสถานศึกษาให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นต่อไป

#### ความหมายของการสร้างทีมงาน

ทีม หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่มช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น (สุนันทา เลาพันธ์, 2549, หน้า 62)

ทีมงาน หมายถึง การทำงานของเอกัตบุคคลร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในทีมงาน เป็นการรวมตัวที่จะต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือมีการติดต่อสื่อสาร ประสานงาน ช่วยเหลือให้คำแนะนำซึ่งกันและกัน เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ, 2545, ศุภโชค ชุนอิว, 2545, ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545 และชาญชัย อาจินสมาจาร, 2548)

ทีมงานในสถานศึกษา หมายถึง กลุ่มของแต่ละคนที่มีหลายบุคลิก มีการเชื่อมโยงและประสานหน้าที่กัน ทำให้ความคาดหวังของบทบาทภาระงานชัดเจน และมีความรับผิดชอบของทีมผลักดันไปให้ถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (Quinn, et al., 1996)

การสร้างทีมงาน หมายถึง กระบวนการทำกิจกรรมร่วมกัน เริ่มจากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลภายในกลุ่ม ความพยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้ การวินิจฉัยปัญหา เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้นทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลต่อการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย (ณัฐพันธุ์ เขจรนนท์ และคณะ, 2545 และสุนันทา เลานันทน์, 2549) จะเห็นได้ว่า ทีมงานจะต้องเกิดจากความสมัครใจมิใช่บังคับ จะต้องมีความเข้าใจ ความผูกพัน ร่วมกัน คิดร่วมกันทำผู้นำมีหน้าที่ในการประสานความคาดหวังของทีมงานให้สอดคล้องกับ ความคาดหวังของหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

#### ความสำคัญของการสร้างทีมงาน

การทำงานเป็นทีมงาน มีความสำคัญต่อการทำงานในองค์การ เป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมาย เท่านั้น แต่ทีมงานยังจะเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของ หน่วยงานนั้นอีกด้วย หน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานด้วยเหตุผลต่อไปนี้ คือ (สุนันทา เลานันทน์, 2549, หน้า 64)

1. งานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จเพียงคนเดียว
2. หน่วยงานมีงานเร่งด่วนที่ต้องการระดมบุคลากร เพื่อปฏิบัติงาน ให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด
3. งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย
4. งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ ต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
5. เป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ เพื่อแสวงหา แนวทาง วิธีการ และเป้าหมายใหม่ ๆ
6. หน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น

จะเห็นได้ว่า สถานศึกษาจะต้องมีการปรับเปลี่ยน เรียนรู้วิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ ที่มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของสังคมหนึ่งในหลายวิธีที่นำมาสู่ความสำเร็จ คือ การอาศัยทีมงานซึ่งมีความพร้อมเพรียงและประสานการทำงานเป็นอย่างดี โดยมีเป้าหมายสูงสุดร่วมกัน คือ สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ สมาชิกของทีมงานจะต้องสามัคคี กลมเกลียวกัน และพร้อมที่จะร่วมมือกันทำทุกสิ่งทุกอย่างที่จะให้ผลงานออกมาดี ดังนั้นการสร้างทีมงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ

#### ข้อจำกัดของการสร้างทีมงาน

มีดังนี้ (ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2548, หน้า 37-44)

1. การเลือกสรรและการคัดเลือกที่ไม่ดี ซึ่งเกิดจากความผิดพลาดในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน อาจเป็นเพราะเขามีทักษะที่ไม่ถูกต้องหรือไม่เหมาะสม
2. โครงสร้างขององค์การที่สับสน รูปแบบขององค์การที่มีความยืดหยุ่นจะทำให้สามารถก้าวออกจากสายการบังคับบัญชาและทำงานด้วยตัวเอง ถ้าหากคนถูกจัดระเบียบงานให้แปลกแยกจากงานที่เขาทำ ทีมงานก็ไม่สามารถแก้ปัญหาได้
3. การขาดการควบคุม ความไม่สำเร็จของการทำงานเกิดขึ้นในบรรยากาศที่ไร้วินัย
4. การฝึกอบรมที่ไม่ดี สิ่งสำคัญสำหรับการสร้างทีมงานก็คือบรรยากาศของการเรียนความสามารถรับได้ในการเรียนรู้ก่อนที่กิจกรรมการพัฒนาใด ๆ จะเกิดขึ้น คนต้องให้การต้อนรับการเรียนรู้ใหม่ ๆ
5. การจูงใจต่ำ การจูงใจมีความสำคัญมากและถ้าหากปราศจากการจูงใจ องค์การที่มีการสร้างทีมงานก็จะเสียเวลาและทรัพยากรไปเปล่า ๆ เพราะคนจะไม่สละเวลาและการทำงานของเขาอย่างเต็มที่
6. ความคิดสร้างสรรค์ต่ำ การสร้างทีมงานมีส่วนสำคัญในการก่อให้เกิดบรรยากาศที่จะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ สัญญาณของความคิดริเริ่มต่ำจะเห็นได้ง่าย ยกตัวอย่าง เช่น กล้องเสนอมุมความคิดเห็นว่างเปล่า การประชุมหน้าเบื่อหน่าย ใช้วิธีทำงานแบบเก่า ๆ
7. ปรัชญาการบริหารที่ไม่เหมาะสม ถ้าหากผู้บริหารชั้นสูงในองค์การมองว่า คนในที่ทำงานเป็นอุปสรรคต่อฝ่ายบริหารในการปฏิบัติงานในลักษณะที่เปิดเผย ซื่อสัตย์ ทีมงานที่แท้จริงคงเกิดขึ้นไม่ได้

8. ความน้อยชานส่วนบุคคล ถ้าหากต้องการให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ สมาชิกแต่ละคนต้องเปิดรับ และมีชีวิตชีวาต่อความเป็นไปได้ของการพัฒนาส่วนบุคคล

อุปสรรคในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

Rendon (1999) กล่าวถึง อุปสรรคในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ผู้บริหารไม่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ต่อการจัดองค์การ เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมต่อการสร้างทีม
2. การสร้างทีมโดยไม่ได้กล่าวถึงประเด็นที่เกี่ยวข้อง
3. ความคาดหวังที่เกินความเป็นจริง รวมทั้งการประเมินเวลาที่ต้องใช้ในการสร้างทีมต่ำเกินไป

ความสำคัญของทีมและการทำงานเป็นทีมในศตวรรษที่ 21

McGourty & Meuse (2001) สรุปได้ 2 ประการ คือ

1. ทีมมีความแพร่หลายสูงสุดในการประสานความร่วมมือในอเมริกาในปัจจุบัน
2. ถึงแม้ว่าจะมีแนวคิดที่ผสมกันหลายอย่างว่าทีมที่ประสบความสำเร็จเป็นอย่างไร นักเรียนควรกล้าที่จะพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับทีมในฐานะที่จะไปประกอบอาชีพ

มีงานวิจัยบางงานเสนอว่า ทำไมทีมงานจึงล้มเหลว เหตุผลเพราะลูกจ้างมีการเตรียมตัวที่แย่มากกว่าที่จะได้รับมอบหมายบทบาทไปสู่สมาชิก จากงานวิจัยพบว่า ลูกจ้างขาดทักษะในการสร้างทีม การแก้ปัญหา การเผชิญกับความขัดแย้ง การจัดประชุมที่มีประสิทธิภาพและการสื่อสารระหว่างบุคคล ดังนั้น บทบาทจะช่วยสมาชิกในทีมงาน ช่วยให้เป็นอิสระ (Johnson & Smith, 1998) และสามารถรับผิดชอบต่อการประสบความสำเร็จได้เป็นรายบุคคลสามารถเพิ่มทักษะในการเรียนรู้ การตั้งเป้าหมาย แก้ไขความขัดแย้ง ตั้งบรรทัดฐานในการแก้ปัญหาและการแสดงออก บทบาทควร มีการฝึกฝนและตระหนักถึงประสิทธิภาพของการเรียนรู้เพื่อทีมงานใช้บทบาทในการกระตุ้นการทำงาน การเปลี่ยนบทบาทบ่อย ๆ จะทำให้คนไม่ยึดติดกับบทบาทนั้นและเป็นการเปิดโอกาสให้ฝึกทักษะด้านการเป็นผู้นำ ด้านการสื่อสาร และด้านสังคม (Millis & Cottell, 1998) บทบาทที่นำมาใช้ในแบบฝึกจะมีประสิทธิภาพในการทำงานของทีม เพราะทีมได้รับมอบหมายบทบาทของตน ซึ่งจะก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่สำคัญ

### คำแนะนำในการนำบทบาทของทีมไปสู่การปฏิบัติ

มีดังนี้ (Smith, 2003)

1. สร้างกระบวนการทีม และมอบบทบาท
2. ทำให้สมาชิกมีความสุข และมีการให้รางวัล
3. ต้องแน่ใจว่าสมาชิกแต่ละคนได้รับบทบาทและแสดงบทบาท

ภายใต้บทบาทที่ได้รับ

4. ต้องแน่ใจว่าสมาชิกสามารถ นำบทบาทที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ได้
5. จัดการกับเวลา ความเครียด และความขัดแย้ง
6. ต้องยอมรับความรับผิดชอบจากการแสดงบทบาทของทีม
7. ให้ทีมกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้

พฤติกรรมในการสร้างทีมให้ประสบความสำเร็จ มีดังนี้

1. การสื่อสาร การสื่อสารที่ดีเกี่ยวกับการก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในทีมที่สมาชิกในทีมทุกคนรู้สึกอิสระที่จะพูดและฟัง (Campion, Medsker & Higgs, 1993)
  2. การตัดสินใจ จะทำได้ดีที่สุดโดยทีมไม่ใช่สำหรับทีม เกี่ยวข้องกับความเข้าใจที่กระจ่างชัดเกี่ยวกับปัญหา ภาระงาน มีการรวบรวมข้อมูล ชั่งน้ำหนักพิจารณาตัวเลือกเพื่อให้ได้ผลสรุปที่เป็นไปได้ ตัดสินใจตามเวลาที่กำหนดภายใต้บริบทที่ยอมรับได้ (Thompson, 2000)
  3. การประสานความร่วมมือในหลายวิธีการ จะช่วยให้เกิดการสร้างทีมงานที่ดีทำงานกับผู้อื่นด้วยความพึงพอใจ ประสานงานด้วยท่าทีที่สร้างสรรค์ ร่วมมือกันในเชิงบวก สาธิตวิธีการให้เห็นวัตถุประสงค์ทั้งหมดของทีมเพื่อช่วยเหลือสมาชิกในทีมอื่น สิ่งที่ต้องทำคือ สมาชิกในทีมต้องแบ่งปันหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำหน้าที่ในกลุ่ม (McGourty & Meuse, 2001)
  4. การจัดการตนเอง การเน้นไปที่การสื่อสาร การตัดสินใจ และการประสานความร่วมมือ ก่อให้เกิดการจัดการตนเองในกระบวนการทีมเป็นสิ่งสำคัญที่จะตระหนักได้ว่าการจัดการในที่นี้ไม่ได้เป็นตัวประกอบแยกต่างหากของบุคคลเดี่ยว ๆ แต่เป็นพฤติกรรมที่ถูกคาดหวังของทุกคน (Wellins, 1991)
- ในการทำงานเป็นทีม ถึงแม้จะมีข้อจำกัดและอุปสรรคก็ตาม แต่ก็มียุทธศาสตร์ที่จะทำให้การสร้างทีมงานประสบความสำเร็จ โดยการเตรียมความพร้อมของทีม และมอบหมายบทบาทให้กับสมาชิกแต่ละคน วางระบบการติดต่อสื่อสารการตัดสินใจ



กระทำโดยทีม สร้างแรงจูงใจ และส่งเสริมให้ทีมกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงบทบาทของสมาชิกเป็นสิ่งที่ได้ฝึกทักษะด้านการเป็นผู้นำ ด้านการสื่อสาร และด้านสังคม

องค์ประกอบของทีมงาน

ศุภโชค ชุนอิว (2545, หน้า 129-135) เสนอว่า องค์ประกอบของทีมงาน คือ มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งจะต้องมีการปฏิสัมพันธ์กันอย่างมีแบบแผน McGurty (2001) แห่งมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย (Columbia University) และมุส (Meuse, 2001) แห่งมหาวิทยาลัยวิสคอนซิน (University of Wisconsin) ได้กล่าวว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างทีม มีดังนี้

1. การจัดโครงสร้างองค์การ
2. การให้รางวัล
3. การมอบหมายภาระงาน
4. แหล่งทรัพยากร
5. วัฒนธรรมความร่วมมือ

Robbins (2001, p. 64) มีความเห็นว่า ทีมงานที่มีประสิทธิผลนั้นจะต้องมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่

1. การจัดรูปแบบงาน (Work design) ทีมงานที่มีประสิทธิผลต้องปฏิบัติงานและมีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำให้งานบรรลุเป้าหมาย การออกแบบจัดรูปงานจึงมีความสำคัญโดยต้องคำนึงถึงตัวแปรต่าง ๆ เช่น ต้องมีเสรีภาพและความอิสระในการทำงาน มีโอกาสได้ใช้ทักษะและความรู้ความสามารถต่าง ๆ งานมีลักษณะที่สามารถทำสำเร็จได้เป็นภาพรวมทั้งงานและผลผลิตมีความชัดเจน งานหรือโครงการที่ทำส่งผลกระทบต่อคนส่วนใหญ่

2. การจัดองค์ประกอบ (Composition) เป็นด้านที่เกี่ยวกับวิธีจัดทีมงานว่าควรเป็นเช่นไร ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรสำคัญ เช่น ความสามารถและบุคลิกภาพของสมาชิก ทีมงาน การกำหนดบทบาทของสมาชิกให้หลากหลาย ขนาดของทีมงาน ความยืดหยุ่นของสมาชิก และความเต็มใจร่วมทีมของสมาชิก

3. การจัดบริบท (Context) มีองค์ประกอบสำคัญ ด้านบริบทอยู่ 3 ประการ ที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานของทีมเกิดประสิทธิผล ได้แก่ ทรัพยากรเพียงพอ ภาวะผู้นำที่ดี และมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการตอบแทนที่ดี

4. การจัดการกระบวนการ (Process) ปัจจัยด้านการจัดการกระบวนการที่มีผลต่อประสิทธิผลของทีม ได้แก่ สมาชิกมีความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน การกำหนดเป้าหมายเฉพาะทีม ความเชื่อมั่นในความสามารถของทีม การบริหารความขัดแย้ง และการลดการอ้อมแรงหรือการเอาเปรียบในการทำงานของสมาชิกบางคน เป็นต้น

ลักษณะและประเภทของทีมงาน

ศุภโชค ชุนอิว (2545, หน้า 129-135) กล่าวถึงลักษณะของทีมงานไว้

ดังนี้

1. ทีมงานที่มุ่งกระบวนการในการทำงาน (Process Team)
2. ทีมงานที่มุ่งเป้าหมายของงาน (Goal Team)
3. ทีมงานที่มุ่งลำดับขั้นตอนในการทำงาน (Sequential Team)

Robbins (2001, p. 259) ได้นำเสนอ ประเภทของทีมงานไว้ 4 ลักษณะ

ดังนี้

1. ทีมงานแก้ปัญหา (Problem-solving teams) ประกอบด้วยกลุ่มคน ประมาณ 5-12 คน ที่อยู่ในแผนกเดียวกัน พบปะกันสัปดาห์ละ 2-3 ชั่วโมง เพื่อถกเถียงปัญหาการปรับปรุงงานในประเด็นต่าง ๆ เช่น เรื่องคุณภาพ ประสิทธิภาพและสภาพแวดล้อมของการทำงาน เป็นต้น

2. ทีมงานบริหารตนเอง (Self-managed work teams) ทีมงานบริหารตนเอง ประกอบด้วย สมาชิกประมาณ 10-15 คน ที่ร่วมรับผิดชอบทำงานกันด้วยความมีอิสระอย่างสูง กล่าวคือ ทีมจะเป็นผู้รับผิดชอบต่องานทั้งหลายที่เคยเป็นอำนาจความรับผิดชอบของหัวหน้า ได้แก่ งานวางแผนและจัดตารางการทำงาน การมอบหมายงานให้สมาชิกแต่ละคน การควบคุมดูแลงานของทีมให้เสร็จตามเวลา การตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง

3. ทีมงานไขว้หน้าที่ (Cross-functional teams) ทีมงานแบบไขว้หน้าที่ ประกอบด้วย สมาชิกที่มาจากต่างแผนกที่อยู่ในระดับการบังคับบัญชาเท่ากัน แต่มีหน้าที่ต่างกันมาปฏิบัติภารกิจใดภารกิจหนึ่งร่วมกัน ก่อให้เกิดการประสานงานและการร่วมมือกันของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องดีขึ้น ทีมงานแบบไขว้หน้าที่ เป็นวิธีการ

ที่มีประสิทธิภาพในการระดมบุคคลหลากหลายทักษะภายในองค์กรให้มาร่วมกันทำงาน แต่เป็นทีมงานที่บริหารค่อนข้างยาก ต้องใช้เวลามากในระยะแรกเพื่อสร้างความไว้วางใจ และการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

4. ทีมงานเสมือน (Virtual teams) เป็นทีมงานที่สมาชิกอาจอยู่ห่างไกลกัน แต่สามารถยึดโยงและทำงานร่วมกันได้ด้วยระบบเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ โดยสมาชิกทำงานร่วมกันด้วยเครือข่ายออนไลน์ (Online) เพื่อเชื่อมต่อสื่อสารต่างพื้นที่ ใช้เทคนิคการประชุมทางไกล (Video conferencing) หรือใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ทำให้ระบบทางไกลมีอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกันอีกต่อไป

#### วิธีการสร้างทีมงาน

Davis, et al. (1992, pp. 125–142) ได้กล่าวถึงวิธีการในการสร้างทีมงาน ซึ่งประกอบด้วย 3 สิ่ง คือ

1. การทำงานในฐานะทีมเดียวกัน คือ การทำงานเป็นทีม แทนที่จะทำในรูปของคณะกรรมการ จะก่อให้เกิดความสำเร็จตามที่ต้องการหลายประการ ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่มองเห็นกันและกัน แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อทีมตามบทบาทที่ตนเองต้องการ เปลี่ยนจากการประชุมเป็นการพบกันเป็นทีม

2. การพัฒนาเป็นทีม จะใช้เวลา ความอดทน ยืนหยัด การฝึกฝน ต้องมีการเน้นถึงการพัฒนาแต่ละบุคคลตามบทบาทของเขา

3. การทำงานด้วยกัน จะต้องใช้ความพยายามเป็น 2 เท่า การใช้ทรัพยากรที่ไม่มีประสิทธิภาพจะไม่เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

#### กระบวนการสร้างทีมงาน

กระบวนการสร้างทีมงานมี 5 ขั้นตอน คือ (ณัฐรุพันธ์ เขจรนนท์, 2545, หน้า 83–85)

1. การรับรู้ปัญหา (Problem Awareness) เป็นขั้นตอนแรก ในกระบวนการสร้างทีมงานซึ่งจะใช้ได้กับทีมงานทั้งที่เพิ่งตั้งขึ้นใหม่ และทีมงานที่ดำเนินงานมานานแล้ว โดยหัวหน้าทีมหรือสมาชิกจะต้องตระหนักถึงปัญหาและต้องการจะแก้ไข ปัญหาให้หมดไป บางครั้งอาจกำหนดปัญหาจากสถานการณ์จำลอง เพื่อร่วมกันแก้ไข และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อเป็นการพัฒนาทีมงานก็ได้

## 2. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Data Gathering and Analysis)

สมาชิกในทีมจะร่วมกันกำหนดแนวทางในการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อที่จะได้ข้อเท็จจริงมาทำการวิเคราะห์และประมวลผล เพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา และเลือกแนวทางปฏิบัติ

## 3. การวางแผนปฏิบัติการ (Action Planning) สมาชิกในทีมระดม

ความคิด โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหามากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหา และแผนปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม

## 4. การดำเนินงาน (Action Implementation) สมาชิกร่วมมือกัน

ในการนำแผนงานไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมโดยต้องคอยดูแลให้แผนปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างราบรื่นและมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ

## 5. การประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินงาน (Evaluation of Results)

สมาชิกในทีมร่วมกันติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

องค์ประกอบที่สำคัญของการสร้างทีมงาน คือ โครงสร้างองค์กร การมอบหมายบทบาท การจูงใจให้ทำงาน และวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกัน ผู้นำจะต้องจัดหาทรัพยากรให้เพียงพอ มีภาวะผู้นำที่ดี มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส ในการจัดประเภทของทีมงานควรจัดให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น บางโอกาสอาจใช้ทีมงานเฉพาะกิจเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะด้าน บางครั้งอาจใช้ทีมงานบริหารตนเองเพื่อการทำงานในเชิงรุกบางสถานการณ์อาจใช้ทีมงานชั่วคราวที่ เช่น การดำเนินงานในรูปของคณะกรรมการ และบางครั้งอาจใช้ทีมงานเสมือน กรณีที่อยู่ห่างไกลกัน วิธีการสร้างทีมงานที่ดีไม่ควรประชุมกัน แบบเป็นทางการมากนัก ควรพบปะกันเป็นทีม อย่างไรก็ดีเป็นทางการ กระบวนการสร้างทีมจะต้องตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น อาจรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม แบบสังเกต หรือแบบสัมภาษณ์วางแผนการดำเนินงาน ปฏิบัติตามแผน และติดตามประเมินผล ซึ่งสถานศึกษาควรดำเนินการให้ครบทุกขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง เป็นวงจร (PDCA)

### ทักษะการสร้างทีมงาน

ทักษะการสร้างทีมงาน จะเหมือนกันสำหรับทุกองค์การที่ต้องการรวบรวมความเฉลียวฉลาดของเอกัตบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน การสร้างทีมงานเป็นเครื่องมือการบริหารในทางบวก เพราะมันก่อให้เกิดกลุ่มพลังงานสูงที่เต็มไปด้วย

ทรัพยากรมีประสิทธิภาพและมีการตอบสนอง หัวหน้าทีมงานที่มีความสามารถดำเนินกิจกรรม ทีมงานจะแสดงออกซึ่งคุณลักษณะต่อไปนี้ (ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2548, หน้า 51-54)

1. มีระดับทักษะทางภาวะผู้นำสูง
2. สนับสนุนปรัชญาของทีมงาน
3. ถูกใจด้วยผลสัมฤทธิ์
4. ใช้วิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพ
5. สนับสนุนการพัฒนาการของเอ็กต์บุคคล
6. พัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงานอื่น ๆ
7. สนับสนุนการเสี่ยงภายใต้การควบคุม
8. ใช้เวลาได้คุ้มค่า
9. ให้ความระมัดระวังในการเลือกสมาชิกที่เหมาะสมสำหรับ

ทีมงาน

10. ผูกพันกับการพัฒนาและสวัสดิการของสมาชิกในทีมงาน
11. ทบทวนการปฏิบัติงาน โดยไม่วิพากษ์ วิจารณ์ส่วนบุคคล
12. มีความเสมอต้นเสมอปลาย
13. สร้างบรรยากาศในทางบวก
14. กำหนดบทบาทของทีมงาน
15. กำหนดบทบาทของเอ็กต์บุคคล
16. สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์
17. ใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์
18. หาผลสะท้อนกลับ
19. จัดตั้งมาตรฐานที่สูง

การพัฒนาทักษะในการเป็นผู้นำของทีม

การสร้างความปลอดภัยให้เกิดแก่ทีมงานในทิศทางที่เหมาะสม  
หัวหน้าทีมจะต้องมีทักษะที่สำคัญ ดังนี้ (ณัฐพันธ์ เขจรันนทน์, 2545, หน้า 74-77)

1. เป็นตัวของตัวเองอย่างเป็นทางการ อย่าสร้างภาพอย่างใดอย่างหนึ่ง แล้วปฏิบัติอีกอย่างหนึ่ง

2. รู้จักตนเอง ผู้นำที่ดีต้องพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง โดยยอมรับว่าไม่มีใครเก่งไปเสียทุกเรื่อง และต้องรู้จักใช้คนที่มีความรู้ความสามารถมาทำงานแทน

3. กำหนดบทบาทของตนในฐานะผู้นำ เพื่อสมาชิกจะได้รับทราบ ว่า เรื่องใดที่หัวหน้าทีมต้องเป็นผู้ตัดสินใจ และขอบเขตการตัดสินใจของตนมีแค่ไหน

4. กำหนดแบบแผนปฏิบัติของทีม หัวหน้าทีมจะเป็นผู้กำหนด รูปแบบความสัมพันธ์ ระบบงานของทีม และเป็นตัวอย่างให้กับสมาชิกของทีม

5. เป็นคนเปิดเผย จริงใจ และโปร่งใส โดยหัวหน้าทีมต้องเปิดเผย ความคิดและสื่อสาร แผนงานที่ต้องการจะทำให้สมาชิกทุกคนเกิดความเข้าใจร่วมกัน และสามารถนำไปปฏิบัติได้ตามที่ต้องการ

6. ให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงสร้างสรรค์แก่สมาชิกในทีม ผู้นำต้อง ทำการสื่อสารและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับลูกทีมอย่างเปิดเผยและให้เกียรติกัน

7. การประเมินผลงานและให้รางวัลอย่างเหมาะสม ซึ่งจะต้องทำ ด้วยความเท่าเทียมกันเสมอภาคและโปร่งใส โดยพิจารณาตามความรู้ความสามารถและ ผลงาน

8. ปฏิบัติตัวให้คงเส้นคงวา มีหลักการในการทำงาน มิใช่เพียง ตัดสินใจตามสถานการณ์ตามกระแส หรือตามอารมณ์เพียงอย่างเดียวทุกขณะในการทำงาน เป็นทีมจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับภาวะผู้นำ ซึ่งจะต้องมีการบริหารจัดการที่ดี มีความเป็นตัว ของตัวเอง รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเองและของทีม มีการวางระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี มีการสร้างแรงจูงใจมีการกำหนดมาตรฐานของงาน สร้างบรรยากาศให้เกิดความคิด สร้างสรรค์ ซึ่งถือเป็นนวัตกรรมการทำงานเป็นทีม และที่สำคัญผู้นำต้องเป็นตัวอย่างที่ดี ให้กับทีมงาน

#### นวัตกรรมการทำงานเป็นทีม

การสร้างนวัตกรรม คือ กระบวนการในการสร้างแนวคิดใหม่ หรือคิดหนทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาเก่า ๆ (ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2543, หน้า 20) องค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิผลแนวใหม่ ประกอบด้วย (สุนันทา เลาहनันท์, 2549, สงวน ช้างฉัตร, 2543)

1. ความชัดเจนของวัตถุประสงค์
2. บรรยากาศการทำงานที่ปราศจาก พิธีรีตรอง

3. การมีส่วนร่วม
4. การรับฟังซึ่งกันและกัน
5. ความไม่เห็นด้วยในทางบวก
6. ความเห็นพ้องกัน
7. การสื่อสารที่เปิดเผย
8. บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน
9. ภาวะผู้นำร่วม
10. ความสัมพันธ์กับภายนอก
11. รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย
12. การประเมินผลตนเอง

ทีมเสมือนจริง (Virtual Team) หมายถึง ทีมที่สมาชิกจะติดต่อสื่อสารกันผ่านสื่อ โดยที่ไม่ได้พบหน้ากันโดยตรง ทีมเสมือนจริงช่วยทำให้ทีมสามารถทำงานได้ตลอด 24 ชั่วโมง ช่วยทำให้ทีมมีทักษะที่หลากหลายและมีมุมมองในการแก้ไขปัญหา หรือในการทำงานที่หลากหลายมากขึ้น การบริหารทีมเสมือนจริง มีความท้าทายอยู่ 2 ประการคือ 1) การทำให้สมาชิกของทีมซึ่งทำงานในสถานที่ต่าง ๆ สามารถประสานความร่วมมือระหว่างกัน และทำงานให้คืบหน้าไปได้ 2) การทำให้การติดต่อสื่อสารกับเพื่อนสมาชิกในทีมเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ เทคโนโลยีการสื่อสาร สามารถช่วยให้ทีมเสมือนจริงสามารถเชื่อมโยงกันได้ โดยเทคโนโลยีเหล่านี้หมายถึงรวมถึง อีเมลล์ โทรสาร การประชุมทางไกลผ่านโทรศัพท์ การประชุมทางไกลผ่านวิดีโอ เว็บไซต์ และซอฟต์แวร์ที่จัดการสื่อสารสำหรับกลุ่มเว็บไซต์เป็นทั้งสถานที่ตั้งของห้องของทีมเสมือนจริง เป็นห้องสมุดที่รวบรวมเอกสารต่าง ๆ ไว้ และเป็นสถานที่แสดงตารางการนัดหมายต่าง ๆ การให้คำแนะนำสามารถช่วยทำให้ผลการดำเนินงานของทีมเสมือนจริงดีขึ้นได้เช่นเดียวกับในกรณีของทีมแบบปกติ (สุรีพร พึงพุทธคุณ, 2549, หน้า 187-217)

นวัตกรรมในการทำงานเป็นทีมจะเน้นบรรยากาศการทำงานที่ไม่มีพิธีรีตรอง สมาชิกในทีมมีภาวะผู้นำร่วมกันในการส่งเสริมการทำงาน หากนำรูปแบบทีมเสมือนจริงมาใช้ก็จะเกิดประโยชน์เป็นอย่างมาก เพราะทีมงานสามารถติดต่อสื่อสารกันได้ตลอดเวลาผ่านสื่อต่าง ๆ อาจมีการพบกันเป็นระยะ ๆ เพื่อการบริหารทีมงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง

### การบริหารทีมงาน

ความท้าทายในการบริหารทีมงานและการเป็นผู้นำทีมการตระหนักถึงความท้าทายเหล่านี้ และการทราบว่าจะจัดการกับเรื่องนี้อย่างไร จะช่วยให้คุณเป็นเพื่อนร่วมทีม และเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น โดยคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ (ลูรีพร ฟิงพุททคุณ, 2549, หน้า 124-160)

1. บทบาทของผู้นำทีม ในฐานะที่เป็นผู้ริเริ่ม เป็นต้นแบบของสมาชิก ในฐานะของนักเจรจา เป็นผู้ให้คำแนะนำ เป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการ ของทีม
2. การสนับสนุนให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีม
3. การป้องกันการคิดค้อยตามกันเป็นกลุ่ม
4. การบริหารจัดการความคิดสร้างสรรค์ของทีม
5. การบริหารการคิดนอกกรอบและการคิดในกรอบเดิม
6. การบริหารจัดการความขัดแย้ง ดังนี้
  - 6.1 การสร้างบรรยากาศที่เอื้อให้สมาชิก สามารถแสดงความคิดเห็นในประเด็นที่เสี่ยงต่อการเกิดความขัดแย้ง
  - 6.2 การสนับสนุนเพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดการแสดงความคิดเห็น
  - 6.3 หาข้อยุติในการหาข้อยุติด้วยการเข้าสู่ประเด็นที่ว่า สมาชิกต้องทำอะไรกันบ้าง

ในการบริหารทีมงาน ผู้นำจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับสมาชิก ส่งเสริมความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และการคิดนอกกรอบ เพื่อให้ได้แนวทางใหม่ ๆ ในการทำงาน และที่สำคัญผู้นำจะต้องป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น

สรุปได้ว่า การสร้างทีมงาน หมายถึง กระบวนการทำกิจกรรมร่วมกัน เริ่มจากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลภายในกลุ่ม ความพยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้การวินิจฉัยปัญหา เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้นทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลต่อการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งทีมงานจะต้องเกิดจากความสมัครใจมิใช่บังคับ จะต้องมีความเข้าใจ ความผูกพัน ร่วมกันคิดร่วมกันทำผู้นำมีหน้าที่ในการประสานความคาดหวังของทีมงานให้สอดคล้องกับความคาดหวังของหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ และการสร้างทีมงานจะสำเร็จได้ ต้องอาศัยทักษะของภาวะผู้นำ และกลยุทธ์การบริหาร



ของผู้บริหารในการสร้างทีมงาน ดังนั้น หากผู้บริหารให้ความสำคัญต่อทีมงาน และสร้างทีมงานที่มีคุณภาพขึ้นมา ทีมงานนั้นจะช่วยสร้างคนที่มีประสิทธิภาพขึ้นมา ทั้งนี้เพราะการทำงานเป็นทีมจะทำให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเห็นแบบอย่างในการทำงานของผู้นำและของเพื่อนร่วมงาน ส่งผลให้สถานศึกษามีบุคลากรที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้น และจะช่วยพัฒนาสถานศึกษาให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นต่อไป

### การสร้างเครือข่าย

ความหมายของเครือข่าย

เครือข่าย (Network) หมายถึง การเชื่อมโยงของกลุ่มของคนหรือกลุ่มองค์กรที่สมัครใจ ที่จะแลกเปลี่ยนข่าวสารร่วมกัน หรือทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีการจัดระเบียบโครงสร้างของคนในเครือข่ายด้วยความเป็นอิสระ เท่าเทียมกันภายใต้พื้นฐานของความเคารพสิทธิ เชื่อถือ เอื้ออาทร ซึ่งกันและกัน

### องค์ประกอบของเครือข่าย

**เครือข่ายเทียม** (Pseudo network) หมายถึง เครือข่ายชนิดที่เราหลงผิดคิดว่าเป็นเครือข่าย แต่แท้จริงแล้วเป็นแค่การชุมนุมพบปะสังสรรค์ระหว่างสมาชิก โดยที่ต่างคนต่างก็ไม่ได้มีเป้าหมายร่วมกัน และไม่ได้ตั้งใจที่จะทำกิจกรรมร่วมกัน เป็นการรวมกลุ่มแบบเฮลิโอสาระพา หรือรวมกันตามกระแสนิยมที่ไม่มีวัตถุประสงค์ชัดเจน ลักษณะของเครือข่ายลวงจะไม่มี การสานต่อระหว่างสมาชิก ดังนั้น การทำความเข้าใจกับองค์ประกอบของเครือข่ายจึงมีความสำคัญ เพื่อช่วยให้สมาชิกสามารถสร้างเครือข่ายแทนการสร้างเครือข่ายเทียม

เครือข่าย (แท้) มีองค์ประกอบสำคัญอยู่อย่างน้อย 7 อย่างด้วยกัน คือ

1. มีการรับรู้และมุมมองที่เหมือนกัน (common perception)
2. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (common vision)
3. มีความสนใจหรือมีผลประโยชน์ร่วมกัน (mutual interests/benefits)
4. การมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในเครือข่าย (stakeholders

participation)

5. มีการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน (complementary relationship)
6. มีการเกี่ยวพันพึ่งพากัน (interdependent)
7. มีปฏิสัมพันธ์กันในเชิงแลกเปลี่ยน (interaction)

รายละเอียด ดังต่อไปนี้

### 1. มีการรับรู้มุมมองที่เหมือนกัน (common perception)

สมาชิกในเครือข่าย ต้องมีความรู้สึกนึกคิดและการรับรู้เหมือนกันถึงเหตุผลในการเข้ามาร่วมกันเป็นเครือข่าย อาทิเช่น มีความเข้าใจในตัวปัญหาและมีจิตสำนึกในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ประสบกับปัญหาอย่างเดียวกันหรือต้องการความช่วยเหลือในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งจะส่งผลให้สมาชิกของเครือข่ายเกิดความรู้สึกผูกพันในการดำเนินกิจกรรมร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาหรือลดความเดือดร้อนที่เกิดขึ้น

การรับรู้ร่วมกันถือเป็นหัวใจของเครือข่ายที่ทำให้เครือข่ายดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง เพราะถ้าเริ่มต้นด้วยการรับรู้ที่ต่างกัน มีมุมมองหรือแนวคิดที่ไม่เหมือนกันแล้ว จะประสานงานและขอความร่วมมือยาก เพราะแต่ละคนจะติดอยู่ในกรอบความคิดของตัวเอง มองปัญหาหรือความต้องการไปคนละทิศละทาง แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่าสมาชิกของเครือข่ายจะมีความเห็นที่ต่างกันไม่ได้ เพราะมุมมองที่แตกต่างช่วยให้เกิดการสร้างสรรค์ ในการทำงาน แต่ความแตกต่างนั้นต้องอยู่ในส่วนของกระบวนการ (process) ภายใต้การรับรู้ถึงปัญหาที่สมาชิกทุกคนยอมรับแล้ว มิฉะนั้นความเห็นที่ต่างกันจะนำไปสู่ความแตกแยกและแตกหักในที่สุด

### 2. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (common vision)

วิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึงการที่สมาชิกมองเห็นจุดมุ่งหมายในอนาคตที่เป็นภาพเดียวกัน มีการรับรู้และเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน และมีเป้าหมายที่จะเดินทางไปด้วยกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะทำให้กระบวนการขับเคลื่อนเกิดพลัง มีความเป็นเอกภาพ และช่วยผ่อนคลายความขัดแย้งอันเนื่องมาจากความคิดเห็นที่แตกต่างกันในทางตรงกันข้าม ถ้าวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของสมาชิกบางกลุ่มขัดแย้งกับวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของเครือข่าย พฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มนั้นก็เริ่มแตกต่างจากแนวปฏิบัติที่สมาชิกเครือข่ายกระทำร่วมกัน ดังนั้น แม้ว่าจะต้องเสียเวลามากกับความพยายามในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน แต่ก็จำเป็นจะต้องทำให้เกิดขึ้น หรือถ้าสมาชิกมีวิสัยทัศน์ส่วนตัวอยู่แล้ว ก็ต้องปรับให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของเครือข่ายให้มากที่สุดแม้จะไม่ซ้อนทับกันแบบสนิทจนเป็นภาพเดียวกัน แต่อย่างน้อยก็ควรสอดรับไปในทิศทางเดียวกัน

### 3. มีความสนใจหรือผลประโยชน์ร่วมกัน (mutual interests/benefits)

คำว่าผลประโยชน์ในที่นี้ครอบคลุมทั้งผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงินและผลประโยชน์ไม่ใช่ตัวเงิน เป็นความต้องการ (need) ของมนุษย์ในเชิงปัจเจก (อ่านเรื่องแรงจูงใจในตอนท้าย) อาทิเช่นเกียรติยศ ชื่อเสียง การยอมรับ โอกาสในความก้าวหน้า ความสุข ความพึงพอใจ ฯลฯ สมาชิกของเครือข่ายเป็นมนุษย์ปุถุชนธรรมดาที่ต่างก็มีความต้องการเป็นของตัวเอง (human needs) ถ้าการเข้าร่วมในเครือข่ายสามารถตอบสนองต่อความต้องการของเขาหรือมีผลประโยชน์ร่วมกัน ก็จะเป็นแรงจูงใจให้เข้ามามีส่วนร่วมในเครือข่ายมากขึ้น

ดังนั้น ในการที่จะดึงใครสักคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของเครือข่าย จำเป็นต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ที่เขาจะได้รับจากการเข้าร่วม ถ้าจะให้ดีต้องพิจารณาล่วงหน้าก่อนที่เขาจะร้องขอ ลักษณะของผลประโยชน์ที่สมาชิกแต่ละคนจะได้รับ อาจแตกต่างกัน แต่ควรต้องให้ทุกคนและต้องเพียงพอที่จะเป็นแรงจูงใจให้เขาเข้ามีส่วนร่วมในทางปฏิบัติได้จริง ไม่ใช่เป็นเข้ามาเป็นเพียงไม้ประดับเนื่องจากมีตำแหน่งในเครือข่าย แต่ไม่ได้ร่วมปฏิบัติภารกิจ เมื่อใดก็ตามที่สมาชิกเห็นว่าเขาเสียประโยชน์มากกว่าได้ หรือเมื่อเขาได้ในสิ่งที่ต้องการเพียงพอแล้ว สมาชิกเหล่านั้นก็จะออกจากเครือข่ายไปในที่สุด

### 4. การมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในเครือข่าย (stakeholders participation)

การมีส่วนร่วมของสมาชิกในเครือข่าย เป็นกระบวนการที่สำคัญมากในการพัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่าย เป็นเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมลงมือกระทำอย่างเข้มแข็ง ดังนั้น สถานะของสมาชิกในเครือข่าย ควรมีความเท่าเทียมกัน ทุกคนอยู่ในฐานะ “หุ้นส่วน (partner)” ของเครือข่าย เป็นความสัมพันธ์ในแนวราบ (horizontal relationship) คือ ความสัมพันธ์ฉันท์เพื่อน มากกว่าความสัมพันธ์ในแนวตั้ง (vertical relationship) ในลักษณะเจ้านายลูกน้อง ซึ่งบางครั้งก็ทำได้ยากในทางปฏิบัติเพราะต้องเปลี่ยนกรอบความคิดของสมาชิกในเครือข่ายโดยการสร้างบริบทแวดล้อมอื่น ๆ เข้ามาประกอบ แต่ถ้าทำได้จะสร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่ายมาก

### 5. มีการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน (complementary relationship)

องค์ประกอบที่จะทำให้เครือข่ายดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง คือ การที่สมาชิกของเครือข่ายต่างก็สร้างความเข้มแข็งให้กันและกัน โดยนำจุดแข็งของฝ่ายหนึ่งไปช่วยแก้ไขจุดอ่อนของอีกฝ่ายหนึ่ง แล้วทำให้ได้ผลลัพธ์เพิ่มขึ้นในลักษณะพลังทวีคูณ ( $1+1 > 2$ ) มากกว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเมื่อต่างคนต่างอยู่

### 6. การเกี่ยวพันพึ่งพากัน (interdependence)

เป็นองค์ประกอบที่ทำให้เครือข่ายดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน การที่สมาชิกเครือข่ายตกอยู่ในสภาวะจำกัดทั้งด้านทรัพยากร ความรู้ เงินทุน กำลังคน ฯลฯ ไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างสมบูรณ์ได้ด้วยตนเองโดยปราศจากเครือข่าย จำเป็นต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในเครือข่าย การทำให้หุ้นส่วนของเครือข่ายยึดโยงกันอย่างเหนียวแน่น จำเป็นต้องทำให้หุ้นส่วนแต่ละคนรู้สึกว่าเขาหุ้นส่วนคนใดคนหนึ่งออกไปจะทำให้เครือข่ายล้มลงได้ การดำรงอยู่ของหุ้นส่วนแต่ละคนจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำรงอยู่ของเครือข่าย การเกี่ยวพันพึ่งพากันในลักษณะนี้จะส่งผลให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันโดยอัตโนมัติ

### 7. มีปฏิสัมพันธ์ในเชิงแลกเปลี่ยน (interaction)

หากสมาชิกในเครือข่ายไม่มีการปฏิสัมพันธ์กันแล้ว ก็ไม่ต่างอะไรกับก้อนหินแต่ละก้อนที่รวมกันอยู่ในถุง แต่ละก้อนก็อยู่ในถุงอย่างเป็นอิสระ ดังนั้น สมาชิกในเครือข่ายต้องทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เช่น มีการติดต่อกันผ่านทาง การเขียน การพบปะพูดคุย การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน หรือมีกิจกรรมประชุมสัมมนา ร่วมกัน โดยที่ผลของการปฏิสัมพันธ์นี้ต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเครือข่ายตามมาด้วย

ลักษณะของปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกควรเป็นการแลกเปลี่ยนกัน (reciprocal exchange) มากกว่าที่จะเป็นผู้ให้หรือเป็นผู้รับฝ่ายเดียว (unilateral exchange) ยิ่งสมาชิกมีปฏิสัมพันธ์กันมากเท่าใดก็จะเกิดความผูกพันระหว่างกันมากขึ้นเท่านั้น ทำให้การเชื่อมโยงแน่นแฟ้นมากขึ้น มีการเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้น สร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่าย

องค์ประกอบข้างต้นไม่เพียงแต่จะเป็นประโยชน์ในการนำไปช่วยจำแนก ระหว่างเครือข่ายแท้ กับเครือข่ายเทียมเท่านั้น แต่ยังแสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่จะมีผลต่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายด้วย

## การก่อเกิดของเครือข่าย

เครือข่ายแต่ละเครือข่าย ต่างมีจุดเริ่มต้น หรือถูกสร้างมาด้วยวิธีการต่าง ๆ กัน แบ่งชนิดของเครือข่ายออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

### 1. เครือข่ายที่เกิดโดยธรรมชาติ

เครือข่ายชนิดนี้มักเกิดจากการที่ผู้คนมีใจตรงกัน ทำงานคล้ายคลึงกันหรือประสบกับสภาพปัญหาเดียวกันมาก่อน เข้ามารวมตัวกันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ ร่วมกันแสวงหาทางเลือกใหม่ที่ดีกว่า การดำรงอยู่ของกลุ่มสมาชิกในเครือข่ายเป็นแรงกระตุ้นที่เกิดขึ้นภายในตัวสมาชิกเอง (ฉันทะ) เครือข่ายเช่นนี้มักเกิดขึ้นในพื้นที่ อาศัยความเป็นเครือญาติ เป็นคนในชุมชนหรือมาจากภูมิลำเนาเดียวกันที่มีวัฒนธรรมความเป็นอยู่คล้ายคลึงกัน มาอยู่รวมกันเป็นกลุ่มโดยจัดตั้งเป็นชมรมที่มีกิจกรรมร่วมกันก่อน เมื่อมีสมาชิกเพิ่มขึ้นจึงขยายพื้นที่ดำเนินการออกไป หรือมีการขยายเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ ของกลุ่มมากขึ้น ในที่สุดก็พัฒนาขึ้นเป็นเครือข่ายเพื่อให้ครอบคลุมต่อความต้องการของสมาชิกได้กว้างขวางขึ้น เครือข่ายประเภทนี้ มักใช้เวลาก่อร่างสร้างตัวที่ยาวนาน แต่เมื่อเกิดขึ้นแล้ว มักจะเข้มแข็ง ยั่งยืน และมีแนวโน้มที่จะขยายตัวเพิ่มขึ้น

### 2. เครือข่ายจัดตั้ง

เครือข่ายจัดตั้งมักจะมี ความเกี่ยวข้องกับนโยบายหรือการดำเนินงานของภาครัฐเป็นส่วนใหญ่ การจัดตั้งอยู่ในกรอบความคิดเดิมที่ใช้กลไกของรัฐผลักดันให้เกิดงานที่เป็นรูปธรรมโดยเร็ว และส่วนมากภาคีหรือสมาชิกที่เข้าร่วมเครือข่ายมักจะได้มีพื้นฐาน ความต้องการ ความคิด ความเข้าใจ หรือมุมมองในการจัดตั้งเครือข่ายที่ตรงกันมาก่อนที่จะเข้ามารวมตัวกัน เป็นการทำงานเฉพาะกิจชั่วคราวที่ไม่มีความต่อเนื่อง และมักจะจางหายไปในที่สุด เว้นแต่ว่าเครือข่ายจะได้รับการชี้แนะที่ดี ดำเนินงานเป็นขั้นตอนจนสามารถสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง เกิดเป็นความผูกพันระหว่างสมาชิกจนนำไปสู่การพัฒนาเป็นเครือข่ายที่แท้จริง อย่างไรก็ตาม แม้ว่ากลุ่มสมาชิกจะยังคงรักษาสถานภาพของเครือข่ายไว้ได้ แต่มีแนวโน้มที่จะลดขนาดของเครือข่ายลงเมื่อเปรียบเทียบกับระยะก่อตั้ง

### 3. เครือข่ายวิวัฒนาการ

เป็นการถือกำเนิดโดยไม่ได้เป็นไปตามธรรมชาติตั้งแต่แรก และไม่ได้เกิดจากการจัดตั้งโดยตรงแต่มีกระบวนการพัฒนาผสมผสานอยู่ โดยเริ่มที่กลุ่มบุคคล/องค์กรมารวมกันด้วยวัตถุประสงค์กว้าง ๆ ในการสนับสนุนกันและเรียนรู้ไปด้วยกัน โดยยังไม่ได้สร้างเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เฉพาะที่ชัดเจนนัก หรืออีกลักษณะหนึ่งคือถูกจุด

ประกายความคิดจากภายนอก ไม่ว่าจะเป็นการได้รับฟัง หรือการไปได้เห็นการดำเนินงานของเครือข่ายอื่น ๆ มา แล้วเกิดความคิดที่จะรวมตัวกัน สร้างพันธสัญญาเป็นเครือข่ายช่วยเหลือและพัฒนาตนเอง เครือข่ายที่ว่านี้แม้จะไม่ได้เกิดจากแรงกระตุ้นภายในโดยตรงตั้งแต่แรก แต่ถ้าสมาชิกมีความตั้งใจจริงที่เกิดจากจิตสำนึกที่ดี เมื่อได้รับการกระตุ้นและสนับสนุน ก็จะสามารถพัฒนาต่อไปจนกลายเป็นเครือข่ายที่เข้มแข็งทำนองเดียวกันกับเครือข่ายที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ เครือข่ายในลักษณะนี้พบเห็นอยู่มากมาย เช่น เครือข่ายผู้สูงอายุ เครือข่ายโรงเรียนสร้างเสริมสุขภาพ เป็นต้น

### ปรัชญาการสร้างเครือข่าย

การสร้างเครือข่ายต้องคำนึงถึงเสมอว่า “เครือข่าย” เป็นกระบวนการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ การนำเครือข่ายต้องมี LINK หมายถึง “การเชื่อมโยง”

L – Learning การเรียนรู้

I – Investment การลงทุน

N – Nature การพุ่มพักบำรุง

G (K) – Give การรักษาสัมพันธ์ภาพ ซึ่งรวมกันเป็นคำว่า LINK หมายถึง การเชื่อมโยง

### การสร้างเครือข่าย (Networking)

การสร้างเครือข่าย หมายถึง การทำให้มีการติดต่อ สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและการร่วมมือกันด้วยความสมัครใจ การสร้างเครือข่ายควรสนับสนุนและอำนวยความสะดวก ให้สมาชิกในเครือข่ายมีความสัมพันธ์กันฉันท์เพื่อนที่ต่างก็มีความเป็นอิสระมากกว่าสร้างการคบค้าสมาคมแบบพึ่งพิง นอกจากนี้การสร้างเครือข่ายต้องไม่ใช้การสร้างระบบติดต่อด้วยการเผยแพร่ข่าวสารแบบทางเดียว เช่น การส่งจดหมายข่าวไปให้สมาชิกตามรายชื่อ แต่จะต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันด้วย

### ความจำเป็นที่ต้องมีเครือข่าย

การพัฒนางานหรือการแก้ปัญหาใด ๆ ที่ใช้วิธีดำเนินงานในรูปแบบที่สืบทอดกันเป็นวัฒนธรรมภายในกลุ่มคน หน่วยงาน หรือองค์กรเดียวกัน จะมีลักษณะไม่ต่างจากการปิดประเทศที่ไม่มีการติดต่อสื่อสารกับภายนอก การดำเนินงานภายใต้กรอบความคิดเดิม อาศัยข้อมูลข่าวสารที่ไหลเวียนอยู่ภายใน ใช้ทรัพยากรหรือสิ่งอำนวยความสะดวกที่

พอจะหาได้ใกล้มือ หรือถ้าจะออกแบบใหม่ก็ต้องใช้เวลานานมาก จะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนางานอย่างยิ่งและไม่อาจแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้

การสร้างเครือข่าย สามารถช่วยแก้ปัญหาข้างต้นได้ด้วยการเปิดโอกาสให้บุคคลและองค์กรได้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารรวมทั้งบทเรียนและประสบการณ์กับบุคคลหรือองค์กรที่อยู่นอกหน่วยงานของตน ลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน ให้ความร่วมมือและทำงานในลักษณะที่เอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน เสมือนการเปิดประตูสู่โลกภายนอก

### ข้อเสนอแนะในการพัฒนาเครือข่าย เพื่อความยั่งยืน

1. สมาชิกที่เข้าร่วม ต้องเข้าใจเป้าหมายในการรวมตัวกันว่าจะก่อให้เกิดความสำเร็จในภาพรวม สร้างการยอมรับในความแตกต่างระหว่างสมาชิก ยอมรับในรูปแบบและวัฒนธรรมองค์กรของสมาชิก
2. มีกิจกรรมสม่ำเสมอและมากพอที่จะทำให้สมาชิกได้ทำงานร่วมกัน เป็นกิจกรรมที่ต้องแน่ใจว่าทำได้ และกระจายงานได้ทั่วถึง ควรเลือกกิจกรรมที่ง่ายและมีแนวโน้มประสบผลสำเร็จ อย่าทำกิจกรรมที่ยากโดยเฉพาะครั้งแรก ๆ เพราะถ้าทำไม่สำเร็จอาจทำให้เครือข่ายที่เริ่มก่อตัวเกิดการแตกสลายได้
3. จัดให้มีและกระตุ้นให้มีการสื่อสารระหว่างกันอย่างทั่วถึง และสม่ำเสมอ
4. สนับสนุนสมาชิกทุกกลุ่ม และทุกด้านที่ต้องการความช่วยเหลือ เน้นการช่วยเหลือกลุ่มสมาชิกที่ยังอ่อนแอให้สามารถช่วยตนเองได้
5. สร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรในเครือข่าย
6. สนับสนุนให้สมาชิกได้พัฒนางานอย่างเต็มกำลังตามศักยภาพและความชำนาญที่มีอยู่ โดยร่วมกันตั้งเป้าหมายในการพัฒนางานให้กับสมาชิกแต่ละกลุ่ม ส่งผลให้สมาชิกแต่ละกลุ่มมีความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน เป็นพื้นฐานในการสร้างความหลากหลายและเข้มแข็งให้กับเครือข่าย
7. สร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น ระหว่างบุคลากรทุกระดับของสมาชิกในเครือข่ายในลักษณะความสัมพันธ์ฉันท์เพื่อน
8. จัดกิจกรรมให้สมาชิกใหม่ของเครือข่าย เพื่อเชื่อมต่อคนรุ่นเก่ากับคนรุ่นใหม่ในการสืบทอดความเป็นเครือข่ายต่อไป
9. จัดให้มีเวทีระหว่างคนทำงานเพื่อพัฒนาหรือแก้ปัญหาในการทำงานด้านต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการให้กำลังใจซึ่งกันและกัน

10. จัดให้มีช่องทางการทำงานร่วมกัน การสื่อสารที่ง่ายต่อการเข้าถึงที่ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน เช่น สร้างระบบการส่งต่องาน และสร้างเว็บไซต์เพื่อเชื่อมโยงเครือข่ายเข้าด้วยกัน

11. ผู้จัดการเครือข่าย มีหน้าที่ในการดูแลรักษาเครือข่ายดังต่อไปนี้

1. ช่วยสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นสมาชิกรวมตัวกันทำงาน โดยมีกิจกรรมเป็นสื่อ เช่น การประชุมประจำปี การจัดเวทีแลกเปลี่ยนข้อมูล การแก้ปัญหา ร่วมกัน การวางแผนและดำเนินการจัดกิจกรรมใหม่

2. สมาชิกแกนนำต้องเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารระหว่างกัน ส่งข่าวผ่านจดหมาย ข่าวของเครือข่าย มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน เก็บรวบรวมข้อมูลและตั้งเป็นศูนย์ข้อมูลของเครือข่ายเพื่อให้สมาชิกเข้าถึง

3. สร้างความรักความผูกพันและความไว้วางใจระหว่างคนในกลุ่มสมาชิก เริ่มจัดกิจกรรมง่าย ๆ ที่มีโอกาสประสบความสำเร็จร่วมกันก่อน มีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในกลุ่มสมาชิกเป็นประจำ จัดเวทีให้มีการพูดคุยกันอย่างตรงไปตรงมาเมื่อเกิดปัญหาขัดแย้งระหว่างกลุ่มสมาชิก จัดกิจกรรมส่งต่องานที่เกี่ยวข้อง

4. จัดให้มีกระบวนการตัดสินใจโดยให้สมาชิกทุกกลุ่มมีส่วนร่วม พยายามสร้างสภาพแวดล้อมให้มีการเสนอความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ ไม่รวบอำนาจ ควรแบ่งกันเป็นผู้นำตามความถนัด ทำการรวบรวมข้อมูลจากสมาชิกทุกกลุ่มก่อนการตัดสินใจเพื่อทำให้เกิดการยอมรับและเต็มใจที่จะนำผลการตัดสินใจของเครือข่ายไปปฏิบัติ

5. วางแผนในการประสานงานระหว่างสมาชิก และเชื่อมต่อกับเครือข่ายอื่น ๆ จัดระบบการประสานงานให้คล่องตัวและทั่วถึง การประสานงานถือเป็นหน้าที่หลักของสมาชิกแกนนำ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสนับสนุนทุกระดับให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

12. คุณสมบัติของกลุ่มสมาชิกแกนนำ

การพัฒนาสมาชิกแกนนำที่มีประสิทธิภาพ จะเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่กลุ่มสมาชิกเครือข่ายอื่น ๆ เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือจากคนภายนอก เป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้คนภายนอกอยากเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของเครือข่ายมากขึ้น สมาชิกแกนนำจะต้องมีการพัฒนากลุ่มเพื่อให้ความเข้มแข็ง มีวุฒิภาวะสูง มีความเป็นทีม ประสิทธิภาพสูง มีการรวมตัวของสมาชิกในกลุ่มสูง มีการสื่อสารทั่วถึงและโปร่งใส มีความไว้วางใจระหว่าง



สมาชิก ใช้กระบวนการการตัดสินใจแบบให้ทุกคนมีส่วนร่วม เคารพความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการประสานงานระหว่างสมาชิกให้ครบถ้วนไม่ตกหล่นและเป็นเอกภาพ ประสานงานกับองค์กรภายนอกเครือข่ายได้เป็นอย่างดี

### 13. การรักษาเครือข่าย

ตราบไคที่ภารกิจเครือข่ายยังไม่สำเร็จย่อมมีความจำเป็นที่จะต้องรักษาเครือข่ายไว้ วัตถุประสงค์ของให้เครือข่ายสามารถดำเนินการต่อไปได้ และบางกรณีหลังจากเครือข่ายได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายแล้ว ก็จำเป็นต้องรักษาความสำเร็จของเครือข่ายไว้ หลักการรักษาความสำเร็จของเครือข่าย มีดังนี้

1. มีการจัดกิจกรรมร่วมที่ดำเนินอย่างต่อเนื่อง
2. มีการรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกเครือข่าย
3. กำหนดกลไกสร้างระบบจูงใจ
4. จัดหาทรัพยากรสนับสนุนเพียงพอ
5. ให้ความช่วยเหลือและช่วยแก้ไขปัญหา
6. มีการสร้างผู้นำรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง

รายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การจัดกิจกรรมร่วมที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

เครือข่ายจะก้าวไปสู่ช่วงชีวิตที่ถดถอยหากไม่มีกิจกรรมใด ๆ ที่สมาชิกของเครือข่ายสามารถกระทำร่วมกัน ทั้งนี้เนื่องจาก เมื่อไม่มีกิจกรรมก็ไม่มีกลไกที่จะดึงสมาชิกเข้าหากัน สมาชิกของเครือข่ายก็จะมีโอกาสปฏิสัมพันธ์กัน เมื่อการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกลดลงก็ส่งผลให้เครือข่ายเริ่มอ่อนแอ สมาชิกจะเริ่มสงสัยในการคงอยู่ของเครือข่าย บางคนอาจพาลคิดไปว่าเครือข่ายล้มเลิกไปแล้ว

ความยั่งยืนของเครือข่ายจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อได้มีการจัดกิจกรรมที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งกิจกรรมดังกล่าวกลายเป็นแบบแผน (pattern) ของการกระทำที่สมาชิกของเครือข่ายยอมรับโดยทั่วกัน ด้วยเหตุนี้ การที่จะรักษาเครือข่ายไว้ได้ต้องมีการกำหนดโครงสร้างและตารางกิจกรรมไว้ให้ชัดเจน ทั้งในแง่ของเวลา ความถี่ และต้องเป็นกิจกรรมที่น่าสนใจเพียงพอที่จะดึงดูดสมาชิกให้เข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าว ไม่จำเป็นต้องเป็นกิจกรรมเดียวที่ใช้สำหรับสมาชิกทุกคน ในสำรวจดูความต้องการเฉพาะของสมาชิกในระดับย่อยลงไปในแต่ละคนและแต่ละกลุ่ม กล่าวคือควรจะมีกิจกรรมย่อยที่หลากหลายเพียงพอที่จะตอบสนองความสนใจของสมาชิกกลุ่มย่อยในเครือข่ายด้วย

โดยที่กิจกรรมเหล่านี้ก็ยังคงอยู่ในทิศทางที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของเครือข่าย กิจกรรมเหล่านี้อาจจัดในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การวางแผนงานร่วมกัน การพบปะเพื่อประเมินผลร่วมกันประจำทุกเดือน ฯลฯ หรือจัดในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น จัดกีฬาสังสรรค์การระหว่างสมาชิก จัดงานประเพณีท้องถิ่นร่วมกัน เป็นต้น ในกรณีที่เครือข่ายครอบคลุมพื้นที่ที่กว้างขวางมาก กิจกรรมไม่ควรรวมศูนย์อยู่เฉพาะส่วนกลาง ควรกระจายจุดพบปะสังสรรค์หมุนเวียนกันไปเพื่อให้สมาชิกเข้าร่วมได้โดยสะดวก

## 2. การรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกเครือข่าย

สัมพันธภาพที่ดีเป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งในการรักษา

เครือข่ายให้ยั่งยืนต่อไป ความสัมพันธ์ที่ดีเป็นเสมือนน้ำมันที่คอยหล่อลื่นการทำงานร่วมกันให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น เมื่อใดที่สมาชิกของเครือข่ายเกิดความรู้สึกบาดหมางไม่เข้าใจกัน หรือเกิดความขัดแย้งระหว่างกันโดยหาข้อตกลงไม่ได้ สัมพันธภาพระหว่างสมาชิกก็จะเริ่มแตกร้าง ซึ่งหากไม่มีการแก้ไขอย่างทันที่ ก็จะนำไปสู่ความเสื่อมถอยและความสิ้นสุดลงของเครือข่ายได้ ดังนั้น ควรมีการจัดกิจกรรมที่มีจุดประสงค์เพื่อกระชับความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกโดยเฉพาะ และควรจัดอย่างสม่ำเสมอไม่ใช่จัดในช่วงที่มีปัญหาเกิดขึ้นเท่านั้น

นอกจากนี้สมาชิกของเครือข่ายพึงตระหนักถึงความสำคัญของการรักษาสัมพันธภาพ เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งหรือความไม่เข้าใจกันที่อาจเกิดขึ้น สมาชิกควรแสดงความเป็นมิตรต่อกัน เมื่อเกิดความขัดแย้งต้องรีบแก้ไขและดำเนินการไกล่เกลี่ยให้เกิดความเข้าใจกันใหม่ นอกจากนี้ควรมีมาตรการป้องกันปัญหาก่อนที่จะเกิดความขัดแย้งระหว่างกัน เช่น ในการจัดโครงสร้างองค์กรควรแบ่งอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน และไม่ซ้ำซ้อน การกำหนดเป้าหมายการทำงานที่สมาชิกยอมรับร่วมกัน การจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอ การกำหนดผู้นำที่เหมาะสม การกำหนดกติกาอันเป็นที่ยอมรับร่วมกัน เป็นต้น

## 3. การกำหนดกลไกสร้างระบบจูงใจ

สมาชิกจะยังเข้าร่วมกิจกรรมของเครือข่ายตราบเท่าที่ยังมีสิ่งจูงใจเพียงพอที่จะดึงดูดให้เข้าไปมีส่วนร่วม ดังนั้น จึงจำเป็นต้องกำหนดกลไกบางประการที่จะช่วยจูงใจให้สมาชิกเกิดความสนใจอยากเข้ามีส่วนร่วม ซึ่งตามทฤษฎีแรงจูงใจแล้ว ปัจเจกต่างก็มีสิ่งจูงใจที่ต่างกัน ดังนั้นควรทำการวิเคราะห์เพื่อป้องกันสิ่งจูงใจที่แตกต่างหลากหลายในแต่ละบุคคล แล้วทำการจัดกลุ่มของสิ่งจูงใจที่ใกล้เคียงกันออกเป็นกลุ่ม ๆ

อาทิ ค่าตอบแทน เกียรติยศชื่อเสียง การยอมรับ ฯลฯ อันจะนำไปสู่มาตรการในการสร้างแรงจูงใจสำหรับบุคคลในแต่ละกลุ่มอย่างเฉพาะเจาะจง

ถ้าจำเป็นจะต้องให้ค่าตอบแทนเพื่อเป็นสิ่งจูงใจ ควรเป็นการแลกเปลี่ยนกับผลงานมากกว่าการให้ผลตอบแทนในลักษณะเหมาจ่าย กล่าวคือผู้ที่รับค่าตอบแทนต้องสร้างผลงานเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยน โดยผลงานที่ได้ต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาเครือข่าย และควรมีการทำสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษรให้ชัดเจน เพื่อสร้างทักษะผูกพันระหว่างผู้รับทุนและผู้ให้ทุน การให้ค่าตอบแทนก็ไม่ควรให้ทั้งหมดในงวดเดียว ทั้งนี้เพื่อให้มีการปรับลดค่าตอบแทนได้หากผู้รับทุนไม่ดำเนินการตามสัญญา

ในกรณีที่ต้องการให้เกียรติยศและชื่อเสียงเป็นสิ่งจูงใจ โดยเฉพาะในงานพัฒนาสังคมที่มักจะไม่มียearsค่าตอบแทนการดำเนินงาน จำเป็นต้องหาสิ่งจูงใจอื่นมาชดเชยสิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ตามทฤษฎีของ Maslow ความต้องการการยกย่องจากผู้อื่น (esteem needs) ที่อยู่ในรูปของอำนาจเกียรติยศชื่อเสียง หรือสถานะทางสังคม เป็นสิ่งที่นำมาใช้จูงใจได้ อาจทำเป็นรูป “สัญลักษณ์” บางอย่าง ที่สื่อถึงการได้รับเกียรติยศ การยกย่องและมีคุณค่าทางสังคม เช่น การประกาศเกียรติยศ เข็มเชิดชูเกียรติ โล่เกียรติยศ เป็นต้น โดยสัญลักษณ์เหล่านี้ต้องมีคุณค่าเพียงพอให้เขาปรารถนาอยากที่จะได้ และควรมีเกียรติยศหลายระดับที่จูงใจสมาชิกเครือข่ายให้ร่วมมือลงแรงเพื่อไต่เต้าไปสู่ระดับที่สูงขึ้นต่อไป ซึ่งจะช่วยให้เกิดความต่อเนื่อง และควรมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่รายชื่อคนกลุ่มนี้อย่างกว้างขวาง

#### 4. การจัดหาทรัพยากรสนับสนุนอย่างเพียงพอ

หลายเครือข่ายต้องหยุดดำเนินการไป เนื่องจากขาดแคลนทรัพยากรสนับสนุนการดำเนินงานที่เพียงพอ ทั้งด้านวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ และบุคลากร ที่สำคัญคือเงินทุนในการดำเนินงานซึ่งเปรียบเสมือนเลือดที่ไหลเวียนหล่อเลี้ยงเครือข่ายให้สามารถดำเนินการต่อไปได้ เมื่อขาดเงินทุนเพียงพอที่จะจุนเจือ เครือข่ายอาจต้องปิดตัวลงในที่สุด หากได้รับการสนับสนุนจะต้องมีระบบตรวจสอบการใช้จ่ายอย่างรัดกุม และมีการรายงานผลเป็นระยะ หากการดำเนินงานไม่คืบหน้าอาจให้ระงับทุนได้

#### 5. การให้ความช่วยเหลือและช่วยแก้ไขปัญหา

เครือข่ายอาจเกิดปัญหาระหว่างการดำเนินงานได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเครือข่ายที่เพิ่งเริ่มดำเนินการใหม่ ๆ การมีที่ปรึกษาที่ดีคอยให้คำแนะนำและคอย

ช่วยเหลือจะช่วยให้เครือข่ายสามารถดำเนินการต่อไปได้ และช่วยหนุนเสริมให้เครือข่ายเกิดความเข้มแข็งยิ่งขึ้น ควรที่มีที่ปรึกษาเพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ เป็นแหล่งข้อมูลให้ศึกษาค้นคว้า และช่วยอบรมภาวะการเป็นผู้นำให้กับสมาชิกเครือข่าย

#### 6. การสร้างผู้นำรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง

องค์กรหรือเครือข่ายที่เคยประสบความสำเร็จกลับต้องประสบกับความล้มเหลวอย่างรุนแรงเมื่อเวลาผ่านไป เพราะไม่ได้“สร้างคน” ขึ้นมารับไม้ผลัดต่อจากคนรุ่นก่อนเพื่อสานต่อภารกิจของเครือข่าย จำเป็นต้องสร้างผู้นำรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง เครือข่ายต้องคัดเลือกคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ทั้งด้านความรู้ความสามารถ การมีประสบการณ์ร่วมกับเครือข่ายและที่สำคัญ คือเป็นที่ยอมรับนับถือและสามารถเป็นศูนย์รวมใจของคนในเครือข่ายได้ ดำเนินการให้คนเหล่านี้เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อเพิ่มประสบการณ์ในการทำหน้าที่เป็นสมาชิกแกนหลัก เพื่อสืบสานหน้าที่ต่อไปเมื่อสมาชิกแกนหลักต้องหมดวาระไป

#### การสร้างเครือข่ายโรงเรียนพอเพียง

ศาลินา บุญเกื้อ และนันทกาญจน์ ชินประสิทธิ์ (2557, หน้า 128-146)

ได้ทำการวิจัยเรื่อง การถอดบทเรียนและวิเคราะห์หัตถ์ลักษณะศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษ โดยมียุทธประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากระบวนการในการพัฒนาสถานศึกษาพอเพียงสู่ศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา 2) ศึกษาแนวคิด แนวปฏิบัติ หรือรูปแบบการพัฒนาสู่ความสำเร็จ และปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา และ 3) วิเคราะห์หัตถ์ลักษณะของศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา การวิจัยครั้งนี้เป็นกระบวนการวิจัยที่มุ่งเน้นการเก็บข้อมูลในกรณีศึกษาศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษาที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice Cases) โดยกระจายให้ครอบคลุมทุกภูมิภาคและหลากหลายภูมิสังคม/บริบท จำนวน 9 ศูนย์การเรียนรู้ สรุปผลการวิจัย ดังนี้

#### 1. บทเรียนการปฏิบัติที่น่าสนใจ

1.1 เส้นทางการพัฒนาสถานศึกษาพอเพียงและศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษ เป็นการศึกษาระบบการในการพัฒนาสถานศึกษาพอเพียงสู่ศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา

เพื่อให้มองเห็นถึงพัฒนาการของศูนย์การเรียนรู้ โดยแต่ละศูนย์การเรียนรู้ มีเส้นทางการพัฒนาตามบริบทของศูนย์ ซึ่งสามารถสรุปได้เป็น 2 เส้นทาง ดังนี้

1.1.1 การน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาขับเคลื่อนสู่สถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาได้น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาและการจัดการศึกษาในทุกมิติ ทั้งผู้บริหารและคณะครู น้อมนำมาเป็นหลักคิดและหลักปฏิบัติในการทำงานและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ (Whole School Approach) โดยมุ่งให้เกิดการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเข้าสู่กิจกรรมในสถานศึกษา พัฒนาสู่การเป็นสถานศึกษาพอเพียง และดำเนินการขับเคลื่อนกระบวนการอย่างมีระบบทั้งโรงเรียนมาอย่างต่อเนื่อง จนพัฒนาให้เป็นศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในทุกด้าน ได้แก่ การบริหารจัดการสถานศึกษา การบริหารหลักสูตรและจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา และการมีส่วนร่วมของชุมชน และเมื่อได้นำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นหลักคิด หลักปฏิบัติในการบริหารจัดการทั้งระบบดังกล่าวแล้ว สถานศึกษาสามารถนำไปพัฒนาต่อยอดและบูรณาการกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน ทำให้ได้รับรางวัลตามโครงการหรือนโยบายของต้นสังกัดและนอกสังกัด อันได้แก่ โรงเรียนในฝัน โรงเรียนพระราชทาน โรงเรียนวิถีพุทธ โรงเรียนส่งเสริมสุขภาพระดับเพชร ของกระทรวงสาธารณสุข เป็นต้น ได้แก่ โรงเรียนศิขรภูมิพิสัย โรงเรียนอนุบาลประชารัฐสามัคคี โรงเรียนสรรพวิทยาคม โรงเรียนบ้านดอนข่า

1.1.2 การดำเนินโครงการอื่น ๆ ก่อนนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เข้ามาเป็นหลักคิด หลักปฏิบัติในการบริหารจัดการศึกษาเป็นสถานศึกษาพอเพียง และศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยก่อนที่สถานศึกษากลุ่มนี้จะนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเป็นระบบนั้น ได้มีการดำเนินการเฉพาะในโครงการหรือกิจกรรมที่สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาก่อน เช่น โครงการเกษตรทฤษฎีใหม่ โครงการเกษตรเพื่ออาหารกลางวัน ศูนย์เรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียงชุมชนในโรงเรียน ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ การอนุรักษ์ศิลปะหัตถกรรมพื้นบ้านจันทบูร เป็นต้น แต่ยังไม่มีการนำไปบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเต็มรูปแบบ ซึ่งเมื่อสถานศึกษามีพื้นฐานสำคัญในการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมที่โดดเด่นมาแล้ว จึงสามารถต่อยอดพัฒนาสถานศึกษาในการบริหารจัดการทั้งระบบโรงเรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จนเป็นศูนย์การเรียนรู้ ได้แก่

โรงเรียนสตรีมารดาพิทักษ์ โรงเรียนห้วยยอด โรงเรียนบ้านหนองบัวแดง โรงเรียนบ้านคลองยาง โรงเรียนวัดเกาะวังไทร

1.2 กระบวนการขับเคลื่อนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่ศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา เป็นการดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทางการศึกษาน้อมนำหลักคิด และหลักปฏิบัติตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่สถานศึกษา และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนเป็นศูนย์การเรียนรู้ ที่มีการปฏิบัติที่ดีสู่ความสำเร็จ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การเตรียมความพร้อมในการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาขับเคลื่อนในสถานศึกษา เพื่อให้เกิดเป็นภูมิคุ้มกันที่ดี ของศูนย์การเรียนรู้ ในการดำเนินงานอย่างมีระบบ และมีทีมนักวิชาการที่มีความเข้มแข็ง เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนศูนย์การเรียนรู้สู่ความยั่งยืนต่อไป

1.1 การเตรียมความพร้อมของผู้บริหาร จากการศึกษาที่ผู้บริหารของศูนย์การเรียนรู้ ทุกศูนย์ เป็นผู้ที่มีแรงบันดาลใจจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ภูมิพลอดุลยเดช รัชกาลที่ 9 และได้น้อมนำพระราชดำริ หลักการทรงงาน และหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางในการดำรงวิถีชีวิตของตนเองอยู่ก่อนแล้ว ครั้นเมื่อมีนโยบายจากกระทรวงศึกษาธิการในการขับเคลื่อนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่สถานศึกษา จึงสามารถนำมาต่อยอดในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยผู้บริหารต้องเริ่มพัฒนาจากตัวเองเพื่อเพิ่มเติมความรู้จากที่เคยรู้ เคยปฏิบัติมาในวิถีชีวิตส่วนตัวก่อนแล้ว แต่เมื่อนำมาเข้าสู่การบริหารสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มขึ้น โดยมีการพัฒนาความรู้ อย่างสม่ำเสมอ ทั้งในศาสตร์ พระราชา ศาสตร์สากล และศาสตร์ไอที เพื่อที่ผู้บริหารจะได้เป็นผู้รอบรู้ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สามารถนำมาประยุกต์ใช้และเผยแพร่ความรู้ให้แก่ผู้อื่นได้อย่างถูกต้องผู้บริหาร สามารถนำไปแนวทาง หลักคิดและหลักปฏิบัติ สามารถปฏิบัติตนให้เป็น ต้นแบบและสร้างแรงจูงใจ แก่ผู้อื่น และเสริมสร้างให้เกิดความมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย เกิดความร่วมมืออย่างเต็มใจ ทำด้วยใจอย่างเต็มที่และมีหลักการบริหารจัดการสถานศึกษา คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารเป็นนักบริหาร นักพัฒนา และนักปฏิบัติ ผู้บริหารรู้จักตนเอง รู้จักบริบท และรู้จักผู้อื่นด้วยการเข้าใจ เข้าถึงอย่างมีเหตุผล นำมาสู่การพัฒนาอย่างพอเพียง สอดคล้องกับหลักการทรงงาน คือ การระเบิดจากข้างใน ที่ผู้บริหารได้นำมาเป็นแนวคิดแนวปฏิบัติอีกหลักหนึ่ง

อันเป็นภูมิคุ้มกันที่ดีให้ผู้บริหารได้เข้าใจและสามารถบริหารจัดการทั้ง บุคลากร และ ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่าในบริบทของตนเอง อีกทั้ง ยังนำไปสู่การรู้จัก สำนึกดีของบุคลากรในศูนย์และชุมชน ก่อให้เกิดทีมงานที่เข้มแข็งยิ่งขึ้นผู้บริหารมีการ วางแผน วางนโยบาย และการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของสถานศึกษาในการ ขับเคลื่อนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในสถานศึกษาในแผนปฏิบัติการของ สถานศึกษา พร้อมทั้งจัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสม และผู้บริหารต้องมีความเข้าใจ และสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดตามบริบทของตนเองได้อย่างมี ประสิทธิภาพและคุ้มค่า

1.2 การเตรียมความพร้อมของครู เพื่อให้ครูและบุคลากรมี ภูมิคุ้มกันที่ดีในวิถีชีวิต สามารถให้การส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาครูและบุคลากรให้ เป็นผู้ยึดถือ และน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปเป็นหลักคิด และหลักปฏิบัติจน เกิดเป็นอุปนิสัยพอเพียงในวิถีชีวิตส่วนตัว และวิชาชีพครู อันจะนำไปสู่แนวทางในการ จัดการเรียนการสอนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยประการแรก คือ การมีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะต้องดำรงตน เป็นต้นแบบและสร้างแรงจูงใจ ให้แก่ครูและบุคลากร ซึ่งเป็นการระเบิดจากข้างใน ในการ เตรียมคน และสร้างแรงจูงใจให้เกิดความร่วมมืออย่างเต็มใจ นำไปสู่การสร้างความเข้มแข็ง ของทีมงาน ทีมบุคลากร มีสภาพความพร้อมที่จะรับการพัฒนา โดยที่ผู้บริหารดำเนินการ จัดกิจกรรมเป็นขั้น ๆ ต่อไป โดยเริ่มจากประชุมครู และกำหนดเป็นวาระการประชุมใน วาระสำคัญให้ครูและบุคลากรเห็นความสำคัญในนโยบายที่ผู้บริหารได้วางแผนไว้อย่าง ชัดเจน อีกทั้งการส่งเสริมสนับสนุนและจัดสรรงบประมาณให้ครูแกนนำได้รับการอบรม การศึกษาดูงาน เรียนรู้กับปราชญ์ชาวบ้านศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง

1.3 การเตรียมความพร้อมของนักเรียน เพื่อให้ให้นักเรียนมีภูมิคุ้มกัน ที่ดีในชีวิต สามารถให้การส่งเสริมและพัฒนานักเรียนให้เกิดการเรียนรู้ตามความเหมาะสม แก่ศักยภาพและพร้อมเรียนรู้ได้อย่างมีความสุข โรงเรียนศูนย์การเรียนรู้ฯ จึงต้องมีการเตรียม ความพร้อมในระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อให้ให้นักเรียนพร้อมที่จะเรียนรู้ ทั้งสุขภาพกาย สุขภาพจิต และสติปัญญา โดยมีกิจกรรมการเตรียมความพร้อมนี้

1.3.1 ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนในโรงเรียนระดับประถมศึกษา จะมีการดูแลช่วยเหลือนักเรียนในหลายลักษณะ ได้แก่ (1) โครงการเยี่ยมบ้านนักเรียน (2) จัดให้มีระบบคัดกรองพฤติกรรมของนักเรียน (3) จัดตั้งกองทุนการศึกษาหรือจัดหา

ทุนการศึกษาให้กับนักเรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ และ (4) จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่มีความบกพร่องทางสติปัญญาหรือบกพร่องทางพฤติกรรม และโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจะมีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เป็นขั้นตอน คือ (1) การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล (2) การคัดกรองนักเรียน (3) การส่งเสริมนักเรียน (4) การป้องกันและแก้ไขปัญหา และ (5) การส่งต่อกระบวนการดำเนินงานระบบดูแลและช่วยเหลือนักเรียน

#### 1.3.2 การเตรียมความพร้อมในด้านร่างกาย ได้แก่

(1) โครงการอาหารกลางวัน และ (2) การจัดระบบการส่งเสริมสุขภาพอนามัยที่ดี

#### 1.3.3 การเตรียมความพร้อมด้านจิตใจ โดยมีโครงการเข้าค่าย

คุณธรรม

1.4 การเตรียมความพร้อมของชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีภูมิคุ้มกันที่ดีในการเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ในการเข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียนศูนย์การเรียนรู้ ให้ความร่วมมืออย่างเต็มใจและทำด้วยใจอย่างเต็มที่ซึ่งมีการประชุมชี้แจงแก่ คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง คณะกรรมการหมู่บ้านและชุมชน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ และสร้างความเข้าใจตรงกันถึงบทบาทหน้าที่ในการช่วยเหลือสนับสนุน การรวมทั้งขอความร่วมมือจากในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกับทางโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารต้องยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม และมีกลยุทธ์ในการสร้างเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนฯ ไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

1.5 การเตรียมความพร้อมของสภาพแวดล้อมของโรงเรียน เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Enabling Environment) ซึ่งรวมถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันของสังคม หรือค่านิยมร่วมขององค์กร/ชุมชน/สังคมและเป็นแบบอย่างที่ดีในทางปฏิบัติ (Role Model) ดังนั้น โรงเรียนศูนย์การเรียนรู้ จึงได้มีการพัฒนาสภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้มีความสะอาด ร่มรื่น มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย สวยงาม โดยการปลูกต้นไม้ หรือการจัดสวนหย่อม นอกจากนี้ยังออกแบบสถานที่ภายในโรงเรียนให้ใช้ประโยชน์สูงสุด โดยจัดเป็นแหล่งเรียนรู้ เช่น ต้นไม้พูดได้ การจัดป้ายความรู้ ป้ายคติเตือนใจ ป้ายคำพอสอน จัดทำป้ายนิเทศ และบอร์ดความรู้ต่าง ๆ ห้องพิพิธภัณฑ์ ห้องนิทรรศการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง รวมทั้งจัดทำฐานการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ฯลฯ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ในแนวคิดพื้นฐานเดียวกัน อันนำไปสู่การปฏิบัติได้ โดยการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เหมาะสม และพอเพียงกับบริบท



ขั้นที่ 2 การจัดระบบการเรียนรู้ เพื่อเป็นการปลูกฝังหลักคิดตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยการจัดการเรียนการสอนที่บูรณาการในหลักคิดในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ และทุกระดับชั้น และเพื่อเป็นการบ่มเพาะอุปนิสัยพอเพียงผ่านในกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย

2.1 การจัดการเรียนการสอนที่บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีการจัดทำหลักสูตร/หน่วยการเรียนรู้บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามแผนการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในกลุ่มสาระการเรียนรู้ วิศวกรรม แห่งเรียนรู้และฐานการเรียนรู้ โดยพบว่า โรงเรียนระดับประถมศึกษา มีการจัดการเรียนการสอนที่บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในลักษณะ (1) การบูรณาการฯ ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ (2) การบูรณาการฯ ข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยใช้กิจกรรมโครงการและฐานการเรียนรู้ (3) การบูรณาการฯ แบบสอดแทรกในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ และ (4) เน้นการถอดบทเรียนตามหลัก 3 ห่วง 2 เงื่อนไข 4 มิติ เพื่อวิเคราะห์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจากกิจกรรมต่าง ๆ ที่นักเรียนทำหรือกิจกรรมการใช้ชีวิตประจำวันของนักเรียน เช่น การกิน การนอน การออกกำลังกาย การเรียนหนังสือ ฯลฯ สำหรับโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา มีการจัดการเรียนการสอนที่บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในลักษณะ (1) การบูรณาการฯ ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ (2) การบูรณาการฯ ข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้ (สหวิทยาการ) โดยจัดทำหน่วยการเรียนรู้/โครงการหนึ่งเรื่องหนึ่งระดับชั้นที่บูรณาการฯ ทั้ง 8 กลุ่มสาระฯ และ (3) เน้นการถอดบทเรียนตามหลัก 3 ห่วง 2 เงื่อนไข 4 มิติ

2.2 สื่อ/แหล่งเรียนรู้/ฐานการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ หมายถึง แหล่งที่ให้ความรู้ที่มีอยู่แล้วตามธรรมชาติ หรือมีอยู่ในชุมชนหรือท้องถิ่น ส่วนฐานการเรียนรู้ หมายถึง แหล่งที่ให้ความรู้ที่โรงเรียนสร้างขึ้น เพื่อใช้ในการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร โดยบูรณาการเข้ากับกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อให้นักเรียนได้ฝึกคิด ฝึกปฏิบัติจริงตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง แหล่งเรียนรู้/ฐานการเรียนรู้มีความหลากหลาย และแตกต่างกันบริบทของโรงเรียนและลักษณะชุมชน เช่น ฐานการเรียนรู้ เรื่องพืช ฐานการเรียนรู้เรื่องเลี้ยงสัตว์ ฐานการเรียนรู้เรื่องการประมง ฐานการเรียนรู้เรื่องขยะรีไซเคิล ฐานการเรียนรู้เรื่องธนาคาร ฐานการเรียนรู้เรื่องไอซีที ฐานการเรียนรู้เรื่องสุขภาพอนามัย ฐานการเรียนรู้เรื่องศาสนาและศิลปวัฒนธรรม ห้องสมุด ปราสาท เป็นต้น

ทั้งนี้ในระบบการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สถานศึกษาต้องจัดหลักสูตร/หน่วยการเรียนรู้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามแผนการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง รวมทั้งการจัดทำจัดหาสื่อ/แหล่งเรียนรู้/ฐานการเรียนรู้ เพื่อปลูกฝังและสร้างเสริมการเรียนรู้ให้นักเรียนมีความรู้ความเข้าใจในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และสามารถถอดบทเรียนตามหลัก 3 ห่วง 2 เงื่อนไข 4 มิติ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติในวิถีชีวิตจนเกิดอุปนิสัยพอเพียงได้ ซึ่งการจัดระบบการเรียนรู้ดังกล่าวสอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของรัฐบาล “การปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้” โดยศูนย์การเรียนรู้ ได้มีกระบวนการขับเคลื่อนในการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ อันเป็นการเรียนรู้โดยการบูรณาการผ่านกลุ่มสาระวิชา และกิจกรรมการเรียนรู้อันหลากหลายที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ ฐานการเรียนรู้ที่ส่งเสริมทักษะการคิดวิเคราะห์ และเหมาะสมกับศักยภาพและความถนัดของผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาทักษะชีวิต ทักษะทางสังคม และทักษะวิชาชีพ และสามารถเรียนรู้อย่างมีความสุข

ขั้นที่ 3 กิจกรรมโรงเรียนและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เพื่อให้มีการฝึกปฏิบัติที่เสริมสร้าง และสนับสนุนระบบการเรียนรู้ที่บ่มเพาะอุปนิสัยพอเพียง จนเกิดเป็นกิจวัตรประจำในวิถีชีวิตของแต่ละบุคคล

### 3.1 กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

การจัดกิจกรรม/โครงการพัฒนาผู้เรียนของโรงเรียนแต่ละโรงเรียนนั้น มีความหลากหลาย ซึ่งมีความแตกต่างกันไปตามบริบทของแต่ละโรงเรียน โดยโรงเรียนระดับประถมศึกษาจะเน้นกิจกรรมที่เสริมสร้างอุปนิสัยพอเพียง โดยให้นักเรียนได้ฝึกคิด (โดยครูตั้งคำถาม) และฝึกปฏิบัติจริงและนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน สำหรับโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจะเน้นกิจกรรมที่สร้างกระบวนการเรียนรู้ การคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล ผ่านการวางแผนและการถอดบทเรียนตามหลัก 3 ห่วง 2 เงื่อนไข 4 มิติ และการนำไปสู่การปฏิบัติในชีวิตประจำวัน โดยกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และมีความสุขและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงใน 4 มิติ มีดังนี้

มิติด้านวัตถุ (1) กิจกรรมเสริมสร้างนิสัยประหยัด อดออม เช่น กิจกรรมธนาคารโรงเรียน และ (2) กิจกรรมส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เช่น กิจกรรมค่าย ว.ท. ร่วมใจใช้พลังงานอย่างยั่งยืน โครงการพลังคิดสะกิดโลก โครงการนวัตกรรมจักรยานปั่นไฟปั่นใจให้โลก กิจกรรมธนาคารขยะบุญ ฯลฯ

มิติด้านสังคม (1) กิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม-จริยธรรม เช่น โครงการค่ายคุณธรรม โครงการธนาคารความดี โครงการเยาวชนทำความดีถวายในหลวง ฯลฯ (2) กิจกรรมเสริมสร้างจิตอาสา และจิตสาธารณะ เช่น กิจกรรมลูกเสือ เนตรนารี นักศึกษาวิชาทหาร กิจกรรมสาธารณะประโยชน์ โครงการจิตอาสาจากสถานักเรียน สู่วัดโรงเรียนและชุมชน โครงการตลาดนัดพอเพียงเคียงคู่การแบ่งปัน ฯลฯ (3) กิจกรรมเสริมสร้างความมีระเบียบวินัย เช่น โครงการรับประทานอาหารแบบพอเพียง ฯลฯ (4) กิจกรรมส่งเสริมความสามัคคี ซื่อสัตย์สุจริต เช่น โครงการยุวทูตสมานฉันท์และสันติวิธี ในสถานศึกษา กิจกรรมเยาวชนธรรมมาภิบาล ฯลฯ และ (5) กิจกรรมส่งเสริมการสร้างภูมิคุ้มกัน เช่น กิจกรรมปลอดยาเสพติด กิจกรรมเยาวชนธรรมมาภิบาล โครงการกีฬาเยาวชน กีฬา To Be Number One กิจกรรมโรงเรียนสีขาว ฯลฯ

มิติด้านสิ่งแวดล้อม กิจกรรมอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เช่น กิจกรรมการปลูกป่าชายเลน โครงการงานสวนพฤกษศาสตร์โรงเรียน ฯลฯ

มิติด้านวัฒนธรรม: (1) กิจกรรมอนุรักษ์วัฒนธรรมประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น เช่น กิจกรรมสืบสานประเพณีกินเขาคั่ว โครงการเลือกกัญชบุรีพอเพียงบนวิถีสตรีมารดาพิทักษ์ กิจกรรมการสืบสานงานประเพณีสมโภชปราสาทศิขรินภูมิ โครงการสานสัมพันธ์วันทำบุญอุบถันทั้งตำบล โครงการจิตอาสาภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ และ (2) กิจกรรมส่งเสริมการปฏิบัติตามคำสอนทางศาสนา เช่น โครงการวิถีมุสลิมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โครงการส่งเสริมการปฏิบัติศาสนกิจคริสต์ศาสนา โครงการส่งเสริมการปฏิบัติศาสนกิจพุทธศาสนา ฯลฯ

นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมที่เสริมสร้างทักษะชีวิตและการพัฒนาอาชีพให้กับนักเรียน เช่น การปลูกผัก การทำข้าวกล้อง ข้าวซ้อมมือ การทำปุ๋ยหมักชีวภาพ เลี้ยงปลา เลี้ยงแพะ กิจกรรมกาดมั่วขายครุภัณฑ์นักเรียน โครงการดำเนินาสาธิตสู่เศรษฐกิจพอเพียง โครงการบูรณาการภาพระดับอำเภอมณี เป็นต้น ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เน้นให้นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติจริงและสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้

ผลจากการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ส่งผลให้นักเรียนมีความรู้ ทักษะ การปฏิบัติตนและดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็น “นักเรียนอยู่ อย่างพอเพียง” คือ ใช้ชีวิตสอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง คือ คิด พูด ทำ อย่างพอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี โดยใช้ความรู้และคุณธรรมเป็น พื้นฐานในการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติภารกิจหน้าที่เพื่อให้เจริญก้าวหน้าไปอย่างสมดุล และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านวัตถุ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม และด้าน วัฒนธรรม ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมาย 1 ใน 5 ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 คือ “การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ มีวินัย และปฏิบัติตนตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนา หรือศาสนาที่ตนนับถือ ยึดหลัก ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” และคุณลักษณะอันพึงประสงค์หรือจุดเน้นคุณภาพผู้เรียน 8 ประการ ได้แก่ รักชาติ-ศาสนา-กษัตริย์ ซื่อสัตย์สุจริต มีวินัย ใฝ่ เรียนรู้ อยู่อย่างพอเพียง มุ่งมั่นในการทำงาน รักความเป็นไทย และมีจิตสาธารณะ

### 3.2 กิจกรรมพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน

เพื่อให้บุคลากรของโรงเรียนได้เพิ่มองค์ความรู้เกี่ยวกับหลัก ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่และดำเนินชีวิตได้ อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งได้พัฒนาความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง ทางศูนย์การเรียนรู้ฯ ได้มีการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

- (1) จัดให้มีกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการทำงานซึ่งกันและกัน ถือได้ ว่าเป็นกระบวนการในการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ของโรงเรียน
- (2) จัดให้ครูและบุคลากรได้เข้ารับการอบรมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน รวมทั้งจัดให้ มีการศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ (3) ส่งเสริมให้ครูได้เป็นวิทยากรเพื่อถ่ายทอดและ เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และประสบการณ์ในการ ทำงานให้กับผู้ปกครองและชุมชน ตลอดจนหน่วยงานอื่น ๆ ที่มาศึกษาดูงาน รวมทั้งเป็น พี่เลี้ยงให้กับสถานศึกษาอื่น ๆ ที่ต้องการพัฒนาเป็นสถานศึกษาพอเพียง หรือศูนย์การ เรียนรู้ฯ และ (4) สนับสนุนให้ครูแกนนำที่ได้รับการอบรมมาถ่ายทอดและต่อยอดให้กับครู ทุกคนในโรงเรียน จนสามารถจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการได้ทั้งโรงเรียนและทุกระดับชั้น และดำเนินการพัฒนาครูใหม่ (ครูย้ายมาใหม่และบรรจุใหม่) ด้วยการจัดการประชุม ปฏิบัติการให้ความรู้ ความเข้าใจในการออกแบบการจัดการเรียนรู้บูรณาการหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง

ทั้งนี้ในกิจกรรมพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนนี้มีความสอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของรัฐบาล “การพัฒนาครูอย่างมีคุณภาพและมีจิตวิญญาณของความเป็นครู” ซึ่งในกระบวนการขับเคลื่อนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่สถานศึกษานี้ได้มีจุดเน้นที่ชัดเจนในการพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างยิ่ง

3.3 กิจกรรมที่ทำร่วมกับชุมชน เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนและขยายผลหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่ชุมชน โดยมีกิจกรรมที่ทำร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชนมีหลากหลายลักษณะ เช่น (1) กิจกรรมด้านวัฒนธรรมและประเพณีท้องถิ่น เช่น การเชิญภูมิปัญญาท้องถิ่นมาเป็นวิทยากรให้กับนักเรียน การส่งเสริมให้นักเรียนได้เรียนรู้วิถีชีวิตชุมชน เช่น กิจกรรมด้านนาสาธิตสู่เศรษฐกิจพอเพียง และการเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน เช่น กิจกรรมทางศาสนา กิจกรรมสืบสานประเพณีท้องถิ่น ซึ่งทำให้นักเรียนได้สัมผัสวัฒนธรรมและประเพณีของชุมชน (2) กิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อม เช่น กิจกรรมปลูกป่าชายเลนร่วมกับชุมชน กิจกรรมขยะรีไซเคิลในชุมชน (3) กิจกรรมด้านการออม เช่น การจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์ชุมชน เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนและประชาชนในชุมชนออมทรัพย์ (4) กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยใช้ศูนย์การเรียนรู้ฯ ของโรงเรียน เพื่อศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับวิถีชีวิตความพอเพียง และกลุ่มอาชีพต่าง ๆ เช่น การเลี้ยงกบ การเลี้ยงปลาดุกในบ่อซีเมนต์ การทำปุ๋ย การทำเกษตรอินทรีย์ เป็นต้น

ทั้งนี้กิจกรรมที่ทำร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เป็นกิจกรรมในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียน ชุมชน องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรภาคีเครือข่ายต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทั้งในด้านการจัดการศึกษา การส่งเสริมกิจกรรมวันสำคัญทางศาสนา การสืบสานประเพณี วัฒนธรรมท้องถิ่น และภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของรัฐบาล “การให้องค์กรภาคประชาสังคม ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประชาชนทั่วไปมีโอกาสร่วมจัดการศึกษา” และ “ทำนุบำรุงและอุปถัมภ์พระพุทธศาสนาและศาสนาอื่น ๆ และอนุรักษ์ ฟื้นฟูและเผยแพร่มรดกทางวัฒนธรรม ภาษาไทยและภาษาถิ่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น รวมทั้งความหลากหลายของศิลปวัฒนธรรมไทย”

#### ขั้นที่ 4 การดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาสู่การ

ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวิถีชีวิตในการเข้าสู่เส้นทางของอุปนิสัยพอเพียง ของบุคลากรทุกคน ตั้งแต่ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียน นักเรียนและผู้ปกครอง และชุมชน ทั้งนี้ เมื่อศูนย์การเรียนรู้ฯ ได้ดำเนินการขับเคลื่อนฯ ในขั้นที่ 1-3 มาอย่างต่อเนื่องแล้วพบว่า ได้ส่งผลทำให้บุคคลซึ่งเป็นทั้งผู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้รับผลจากการเปลี่ยนแปลงนั้น รู้จักการปรับตัวและเกิดอุปนิสัยพอเพียงอยู่ในวิถีชีวิตที่มีความสมดุลและมีความพร้อมในการรับการเปลี่ยนแปลงใน 4 มิติ ดังนี้

4.1 การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับผู้บริหาร โดยผู้บริหารได้น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางปฏิบัติ และดำเนินการบริหารจัดการให้เป็นสถานศึกษาพอเพียงจึงทำให้ผู้บริหารเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวิถีชีวิตทำให้ผู้บริหารมีคุณลักษณะและอุปนิสัยพอเพียง ใน 4 ด้าน ได้แก่ มิติด้านวัตถุ (1) รู้จักบริหารงบประมาณ และใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าและพอเพียง เกิดประโยชน์ได้อย่างสูงสุด (2) บริหารจัดการด้านการเงินส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม โดยมีการประหยัดอดออม และมีวินัยในการใช้จ่าย มีการวางแผนในใช้จ่ายเงินเพื่ออนาคต มิติด้านสังคม (1) ยึดมั่นอยู่ในหลักคุณธรรมจริยธรรม ประกอบอาชีพด้วยความถูกต้อง ซื่อสัตย์สุจริต ไม่แสวงหาประโยชน์ในตำแหน่งหน้าที่ มีความพอใจ และภูมิใจในสถานภาพ และการดำรงชีวิตของตน (2) เป็นนักคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ และมีเหตุผลมากขึ้น (3) มีความขยันหมั่นเพียร มุ่งมั่นในการทำงาน และเสียสละเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม (4) มีภาวะผู้นำสูงกล้าคิดนอกกรอบ กล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผลและยุติธรรม (5) มีการอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข โดยจะเป็นผู้ฟังมากกว่าพูด ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และไม่เย่อหยิ่ง (6) สร้างความรัก ความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหมู่คณะ ทั้ง บุคลากรในโรงเรียนและชุมชน มิติด้านสิ่งแวดล้อม (1) พัฒนาสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้มีความสะอาด และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ปลูกต้นไม้ ให้เกิดความร่มรื่น และจัดบรรยากาศในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน (2) ปลูกพืชผักสวนครัวไว้ทานเองในครัวเรือน และ มิติด้านวัฒนธรรม (1) เป็นต้นแบบหรือตัวอย่างแก่คณะครูและบุคลากร นักเรียนและชุมชนในเรื่องการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้เป็นหลักคิด หลักปฏิบัติทั้งในวิถีชีวิตการทำงานและวิถีชีวิตส่วนตัว และครอบครัว (2) ร่วมส่งเสริมและอนุรักษ์ประเพณีวัฒนธรรมท้องถิ่น และรักษาภูมิปัญญาท้องถิ่น

4.2 การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับครูและบุคลากรในโรงเรียน โดยครูและบุคลากรในโรงเรียนได้น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางปฏิบัติ และดำเนินการจัดการเรียนการสอนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จึงทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวิถีชีวิต ทำให้ครูและบุคลากรในโรงเรียน มีคุณลักษณะและอุปนิสัยพอเพียง ใน 4 ด้าน ได้แก่ มิติด้านวัตถุ (1) มีการใช้ทรัพยากร อย่างประหยัดและคุ้มค่าที่สุด (2) บริหารจัดการด้านการเงินได้อย่างเหมาะสม โดยมีการ ประหยัด อดออม มีวินัยและการวางแผนในการใช้จ่ายมากขึ้น มีการใช้จ่ายเฉพาะเรื่องที่ จำเป็น รู้จักการวางแผนในการใช้จ่ายเงินเพื่ออนาคต และมีการวางแผนในการมีภาระหนี้สิน โดยถือเป็นการลงทุนเพื่อความมั่นคงของอนาคต โดยใช้ในการซื้ออสังหาริมทรัพย์ เช่น บ้าน ที่ดิน การสร้างหอพักให้เช่า เป็นต้น มิติด้านสังคม (1) มีการคิดวิเคราะห์ และมี วิจยารณญาณอย่างมีเหตุผล (2) มีความสุขในการทำงาน และได้สอนนักเรียนให้เป็นคนดีมี คุณธรรมนำความรู้ (3) มีวินัยในตนเองและวางแผนในการปฏิบัติงาน และการดำเนินชีวิต ส่วนตัว (4) มีความรัก ความเคารพ ความศรัทธาและความสามัคคีในหมู่เพื่อนครู และ สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมอย่างมีความสุข (5) มีความอดทน ความเพียรพยายาม รู้จักใช้สติ ความระงับอารมณ์มากขึ้น (6) มีความระมัดระวัง รอบคอบในการตัดสินใจมากขึ้น (7) มีการแบ่งปันต่อผู้ร่วมงาน การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่ผู้อื่นมากขึ้น มีจิตอาสา และมี จิตสาธารณะ (8) ดูแลรักษาสุขภาพตนเองมากขึ้น มีการบริโภคอย่างพอเพียง และเลือก รับประทานอาหารที่เป็นประโยชน์ต่อร่างกาย (9) ภูมิใจในวิชาชีพ และรักษาจรรยาบรรณ ในวิชาชีพครู มิติด้านสิ่งแวดล้อม (1) สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ให้แก่นักเรียนอย่าง สม่่าเสมอ (2) รักษาความสะอาด และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมในทุกสถานที่ และใช้ถุงผ้าในการ จ่ายตลาดอย่างสม่ำเสมอ (3) ปลูกพืชผักสวนครัวไว้ทานเองในครัวเรือน มิติด้านวัฒนธรรม (1) เป็นต้นแบบหรือตัวอย่างแก่นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียนและชุมชนในเรื่องการน้อมนำ หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้เป็นหลักคิด หลักปฏิบัติทั้งในวิถีชีวิตการทำงาน และ วิถีชีวิตส่วนตัว และครอบครัว (2) ร่วมส่งเสริมและอนุรักษ์ประเพณีวัฒนธรรมท้องถิ่นและ ภูมิปัญญาท้องถิ่น

4.3 การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับนักเรียน โดยนักเรียนได้รับการ จัดการเรียนรู้อะไรและกิจกรรมเพื่อพัฒนา ส่งเสริม และปลูกฝังทักษะการเรียนรู้ ทักษะทาง สังคม และทักษะวิชาชีพอย่างมีหลักคิด หลักปฏิบัติ ทำให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น

และมีคุณลักษณะและอุปนิสัยพอเพียงอย่างชัดเจนมากขึ้น ใน 4 ด้าน ได้แก่ มิติด้านวัตถุ (1) ใช้ทรัพยากรของโรงเรียนอย่างประหยัด รู้คุณค่า และเกิดประโยชน์อย่างสูงสุด (2) บริหารจัดการด้านการเงินได้อย่างเหมาะสม โดยการรู้จักประหยัด มีนิสัยการออม มีการทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย มีวินัยในการใช้จ่าย มิติด้านสังคม (1) เป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียน และมีความสุขกับการเรียนรู้ และการทำกิจกรรมที่โรงเรียนจัดให้ (2) มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร และอุปนิสัยพอเพียง ได้แก่ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความขยัน ความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบ การมีภาวะผู้นำ กล้าคิด กล้าแสดงออก และความเชื่อมั่นในตนเอง การมีระเบียบวินัยที่ดี และมีกริยามารยาทที่ดี มีความสามัคคี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือกัน มีจิตอาสา และจิตสาธารณะ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน และมีการวางแผนในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีทักษะในการประกอบอาชีพการมีสุขภาพที่แข็งแรง ใส่ใจในเรื่องการบริโภค และห่างไกลยาเสพติด (3) เผยแพร่หรือชักชวนให้ครอบครัวยึดถือหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มิติด้านสิ่งแวดล้อม (1) อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และทรัพยากรธรรมชาติ มิติด้านวัฒนธรรม (1) การอนุรักษ์ประเพณีวัฒนธรรมท้องถิ่นชุมชน (2) การยึดหลักคำสอนของศาสนา

4.4 การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับชุมชน โดยชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทั้งของโรงเรียน และชุมชนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และดำเนินวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ใน 4 ด้าน ได้แก่ มิติด้านวัตถุ (1) บริหารจัดการด้านการเงินได้อย่างเหมาะสม โดยเกิดความตระหนักในการประหยัด อุดหนุน รู้จักใช้เงิน มีการทำบัญชีใช้จ่ายในครัวเรือน มิติด้านสังคม (1) มีความรู้ความเข้าใจเรื่องหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน (2) การรู้จักตัวเรา ใช้ชีวิตตามศักยภาพของสิ่งที่อยู่รอบตัวเรา (3) มีความเอื้ออาทร แบ่งปันต่อกัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้อื่นมากขึ้น (4) มีจิตอาสา จิตสาธารณะต่อส่วนรวม (5) มีการวางแผนในการทำงานมากขึ้น มิติด้านสิ่งแวดล้อม (1) มีการปรับสภาพภูมิทัศน์ในชุมชนให้สะอาด น่าอยู่อาศัย มีความเป็นระเบียบเรียบร้อยมากขึ้น โดยความร่วมมือกันประชาชนในหมู่บ้าน (2) การรักษาสีสิ่งแวดล้อม เช่น การใช้ถุงผ้าจ่ายตลาด (3) มีการทำเกษตรอินทรีย์มากขึ้น และปลูกพืชผักปลอดสารพิษไว้ทานเองในครัวเรือน มิติด้านวัฒนธรรม (1) การรักท้องถิ่นบ้านเกิด การรักธรรมชาติ การอยู่อย่างพอเพียงทำประโยชน์ให้ท้องถิ่นและสังคม



ทั้งนี้ ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และวิถีชีวิตของบุคลากร (ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียน นักเรียนและผู้ปกครอง และชุมชน) มาสู่ อุบนิสัย พอเพียง นี้มีความสอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของรัฐบาล “ในการปลูกค่านิยมและจิตสำนึกที่ดี” และ “ค่านิยมหลัก 12 ประการของคนไทย”

ขั้นที่ 5 การสร้างเครือข่ายและขยายผล เนื่องจากโรงเรียนศูนย์การเรียนรู้ตามหลักของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา เป็นสถานศึกษาพอเพียงที่มีศักยภาพในการขยายผลการขับเคลื่อนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา ต้องสามารถเป็นที่พึ่งให้แก่ผู้อื่นได้ด้วยการเป็นสถานศึกษาคุณานการจัดการศึกษาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีบุคลากร (ผู้บริหาร ครู และนักเรียนแกนนำ) ที่สามารถเป็นวิทยากรและพี่เลี้ยงให้กับสถานศึกษาอื่นได้ และมีศักยภาพในการขยายผลอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพลงสู่เครือข่ายต่าง ๆ ดังนี้

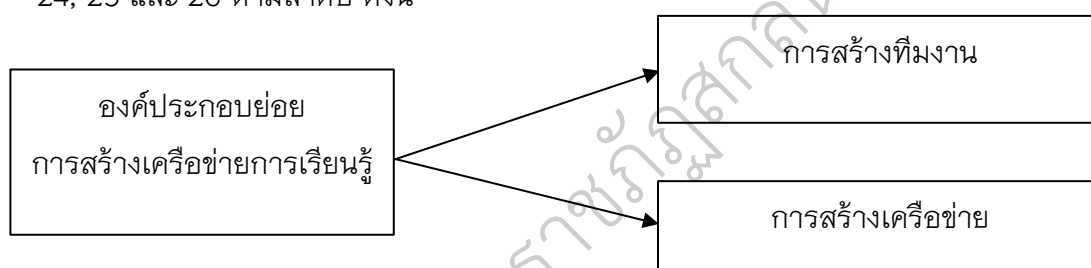
5.1 การสร้างเครือข่ายและขยายผลสู่โรงเรียนที่ต้องการการประเมินเป็นสถานศึกษาพอเพียงและศูนย์การเรียนรู้ โดยศูนย์การเรียนรู้ฯ มีบทบาทและหน้าที่ คือ (1) เป็นต้นแบบศูนย์การเรียนรู้ฯ ที่มีความชัดเจนในการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเป็นแหล่งศึกษาคุณานของโรงเรียน บุคคลทั่วไป และหน่วยงานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง และ (2) จัดคณะครูแกนนำไปเป็นวิทยากรอบรมให้ครูในสถานศึกษา และเป็นพี่เลี้ยง ให้คำปรึกษา แนะนำในการเตรียมความพร้อมสำหรับสถานศึกษาที่ต้องการเข้าเป็นสถานศึกษาพอเพียงและศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา

5.2 การสร้างเครือข่ายและขยายผลสู่โรงเรียนทั่วไป และหน่วยงานอื่น ๆ โดยศูนย์การเรียนรู้ฯ มีบทบาทและหน้าที่ในการเป็นสถานที่ศึกษาคุณานให้แก่โรงเรียนทั่วไป และหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งยังสร้างแรงบันดาลใจให้โรงเรียนและหน่วยงานดังกล่าวไปพัฒนาองค์กรตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

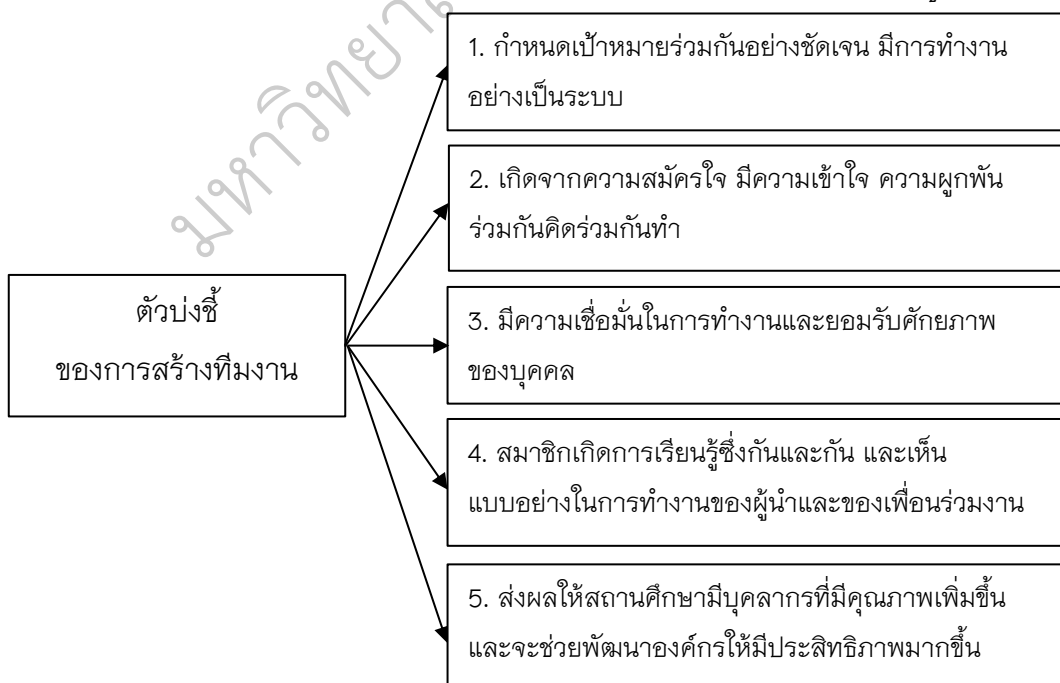
5.3 การสร้างเครือข่ายและขยายผลสู่ชุมชน มีหลายลักษณะ สรุปได้ดังนี้ (1) การบริหารจัดการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน โดยผู้บริหาร ครู และบุคลากร ต้องมีกลยุทธ์ในการเข้าถึงชุมชนโดยตรง หรือมีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับชุมชน เพื่อให้รับรู้ รับทราบ และเกิดความรู้ ความเข้าใจในการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเข้ามาเป็นหลักคิด หลักปฏิบัติ และเริ่มนำไปปฏิบัติเป็นวิถีชีวิตในเกือบทุกครัวเรือนของชุมชน (2) การขยายผลโดยอาศัย

ผู้ปกครองในการขยายผลลงสู่ชุมชนโดยผ่านการบอกเล่าข้อมูลต่าง ๆ จากนักเรียน หรือผ่านการทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่ผู้ปกครองทำร่วมกับนักเรียน โดยโรงเรียนทำให้ชุมชนเห็นเป็นต้นแบบ และใช้โรงเรียนเป็นศูนย์การเรียนรู้ของชุมชน เพื่อให้ชุมชนได้เข้ามาศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับวิถีชีวิตความพอเพียง และกลุ่มอาชีพต่าง ๆ และนำความรู้ที่ได้ไปปรับใช้ในชีวิตประจำวัน และ (3) การขยายผลในครอบครัวโดยนักเรียน และผู้ปกครองนำไปเป็นหลักคิด และหลักปฏิบัติในครอบครัว เริ่มจากนักเรียนนำไปปฏิบัติและชักชวนผู้ปกครองให้ร่วมปฏิบัติจนเป็นวิถีชีวิตในครอบครัว

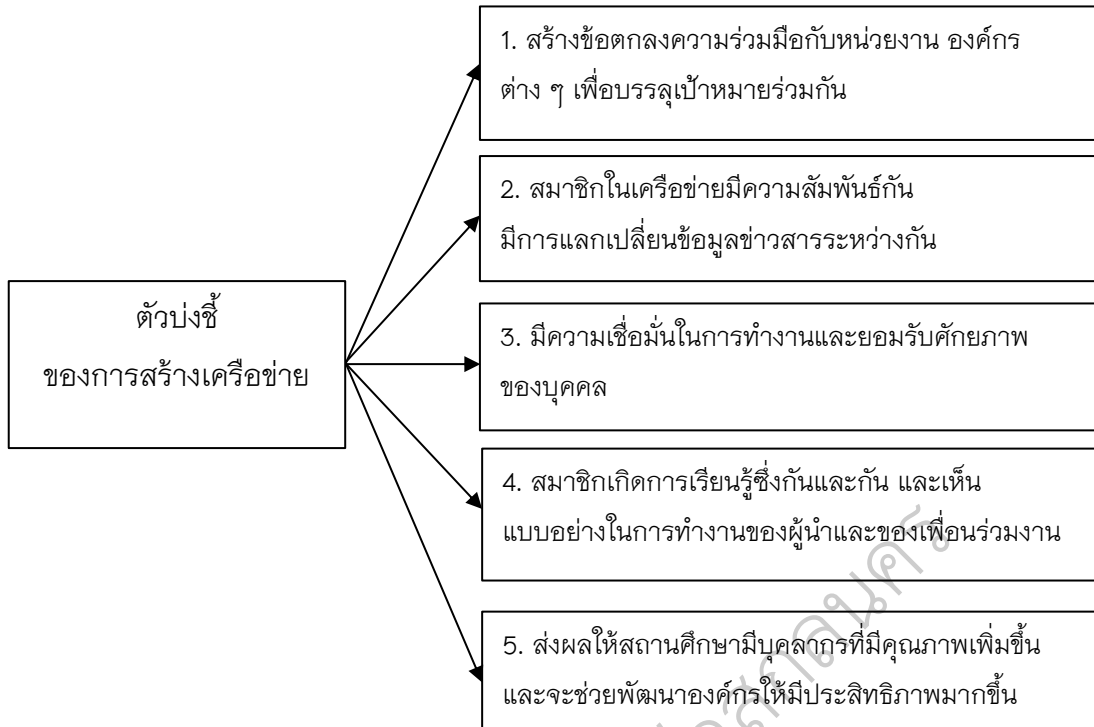
สรุปได้ว่า การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของครูในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย คือ 1) การสร้างทีมงาน มี 5 ตัวบ่งชี้ และ 2) การสร้างเครือข่าย มี 5 ตัวบ่งชี้ ดังภาพประกอบ 24, 25 และ 26 ตามลำดับ ดังนี้



ภาพประกอบ 24 องค์ประกอบย่อยของการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้



ภาพประกอบ 25 ตัวบ่งชี้ของการสร้างทีมงาน



ภาพประกอบ 26 ตัวบ่งชี้ของการสร้างเครือข่าย

## แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

### 1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ

#### 1.1 ความหมายของรูปแบบ

คำว่า “รูปแบบ” หรือโมเดล (Model) ในภาษาอังกฤษ เป็นคำที่สื่อความหมายหลายอย่าง เมื่อนำมาใช้เป็นคำไทยมีการเรียกชื่อแตกต่างกันออกไป เช่น “ตัวแบบ” “รูปแบบ” “หุ่นจำลอง” หรือ “แบบจำลอง” บางครั้งพบว่ามี การเรียกทับศัพท์ว่า “โมเดล” ซึ่งจากการศึกษาเอกสารตำราทางการบริหารการศึกษามักใช้คำว่าแบบจำลอง ตัวแบบหรือรูปแบบ แต่ในการวิจัยครั้งนี้จะใช้คำว่า “รูปแบบ” ซึ่งมีนักวิชาการให้ความหมายรูปแบบไว้หลายลักษณะ ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542, หน้า 965)

ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า หมายถึง รูปที่กำหนดขึ้นเป็นหลักหรือเป็นแนวซึ่งเป็นที่ยอมรับ และ ทิศนา แชมมณี (2546, หน้า 1) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง รูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เป็นคำอธิบาย เป็นแผนผังไดอะแกรมหรือแผนภาพเพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถ

เข้าใจได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ส่วน พิณสุตา สิริธรงค์ (2546, หน้า 10) กล่าวว่ารูปแบบ หมายถึง การจำลองภาพในอุดมคติที่นำไปสู่การอธิบายคุณลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์ที่ว่าจะเกิดขึ้น เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าใจที่ไม่มีองค์ประกอบตายตัวหรือรายละเอียดทุกแง่ทุกมุม โดยผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดความแม่นยำและเชื่อถือได้ สอดคล้องกับ อุทัย บุญประเสริฐ (2546, หน้า 31) กล่าวว่า แบบจำลอง หมายถึง ตัวแบบ หรือแบบจำลองที่สะท้อนภาพหรือปรากฏการณ์ หรือสภาพที่เป็นนามธรรมที่เจ้าของแบบจำลองจัดทำขึ้น ใช้เป็นตัวแทนเพื่ออธิบายปรากฏการณ์หรือแสดงองค์ประกอบที่สำคัญๆ ของเรื่องใดเรื่องหนึ่ง กระบวนการใดกระบวนการหนึ่งที่สามารถเข้าใจ แนวความคิด เข้าใจหลักการ กระบวนการหรือกระบวนการทัศนในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ช่วยให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น ช่วยให้เห็นถึงองค์ประกอบสำคัญ ๆ ได้ง่ายและชัดเจน

ส่วน วิสุทธิ์ วิจิตราภรณ์ (2547, หน้า 10) ให้ความหมายของรูปแบบ ไว้ว่า รูปแบบ หมายถึง เป็นการจำลองภาพในอุดมคติ ที่นำไปสู่การอธิบายคุณลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ ไม่มีองค์ประกอบตายตัว โดยผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบ และ ดำรงค์ ศรีอร่าม (2553, หน้า 81) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างความคิดที่มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ที่สามารถสื่อให้เข้าใจถึงองค์ประกอบหรือรูปร่างสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่อธิบายถึง เหตุการณ์หรือสื่อความไปยังบุคคลอื่น ๆ ให้เข้าใจถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นเป็นตัวแทนของความนึกคิดที่สามารถสัมผัสได้ในทุกมิติ อีกทั้ง ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553, หน้า 161) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึงสิ่งที่แสดงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ รวมถึงสิ่งที่แสดง หรืออธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ให้เข้าใจง่ายยิ่งขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง

รวมทั้ง ปทุมพร เปี้ยถนอม (2554, หน้า 52) ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบ หมายถึงแบบจำลองแนวคิดเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งแสดงเป็นแผนภาพและถ้อยคำที่อธิบายถึงปรากฏการณ์ต่าง ๆ โดยแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบที่สำคัญของเรื่องนั้น ๆ ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่ออธิบายและง่ายต่อการทำความเข้าใจ ไม่มีองค์ประกอบตายตัวหรือรายละเอียดทุกแง่ทุกมุม และผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดความตรงและเชื่อถือได้ และ พูนภักตรา พูลผล (2554, หน้า 118) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง แบบอย่างหรือแนวทางในการกระทำหรือดำเนินการใด ๆ ที่แสดงหรืออธิบายให้เห็นถึงโครงสร้างทางความคิดหรือความสัมพันธ์ของ

องค์ประกอบที่สำคัญของปรากฏการณ์ที่ศึกษาให้สามารถเข้าใจได้ง่ายขึ้นโดยอาจเป็นรูปแบบเชิงกายภาพหรือเชิงคุณลักษณะก็ได้ รวมทั้งอาจเป็นรูปแบบอย่างง่ายหรือซับซ้อนก็ได้เช่นกัน สำหรับรายละเอียดและองค์ประกอบของรูปแบบจะขึ้นกับลักษณะปรากฏการณ์และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างและพัฒนารูปแบบ กับ ศรีมณเฑาะว์ เกษสาคร (2554, หน้า 75) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญของเรื่องที่ศึกษา มีลักษณะเป็นตัวแทนของความเป็นจริง ที่เปลี่ยนความสัมพันธ์ซับซ้อนให้เป็นความเข้าใจง่ายขึ้น สะท้อนลักษณะบางส่วนออกมาให้เห็นความสัมพันธ์ต่อเนื่องเชื่อมโยง มีความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกัน โดยใช้เหตุผล ข้อมูลและฐานคติมาประกอบ อาจเป็นได้ทั้งรูปแบบที่เป็นรูปธรรมและรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม

สอดคล้องกับ ธวัชชัย ไพใหญ่ (2555, หน้า 71) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบ หมายถึงตัวแทน สัญลักษณ์ ของการใช้แนวคิดที่กำหนดไว้เฉพาะในการอธิบาย หรือเป็นแผนผัง แผนภาพในการดำเนินการเพื่อช่วยให้บุคคลอื่นสามารถเข้าใจความหมาย วิธีการต่าง ๆ ได้ชัดเจนขึ้น และเป็นขั้นตอนในรายละเอียดนั้น ๆ และ วิมลจันทร์แก้ว (2555, หน้า 77) กล่าวว่า รูปแบบ มีสองลักษณะ คือ ความหมายเชิงกายภาพ ซึ่งหมายถึง แบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรม และความหมายเชิงแนวคิด คุณลักษณะซึ่งหมายถึง แบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรมและความหมายเชิงแนวความเป็นจริงอย่างง่าย หรือย่อส่วนของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ออกมาให้เห็นความสัมพันธ์ต่อเนือง ความเป็นเหตุเป็นผล และการเชื่อมโยงสิ่งที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกัน โดยใช้เหตุผลข้อมูลและฐานคติมาประกอบกัน เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น อธิบายทฤษฎีที่มีอยู่แล้วให้เข้าใจได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ใช้เป็นแนวทางในการสร้างทฤษฎีใหม่ ๆ ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป หรือกล่าวโดยสรุปว่า รูปแบบ หมายถึงเค้าโครงของเรื่องที่ต้องการศึกษาโดยแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน เพื่อช่วยในการศึกษา ปัญหา แนวคิด และปรากฏการณ์ต่าง ๆ ให้เกิดความรู้ความเข้าใจง่ายและดียิ่งขึ้น

นอกจากนั้น พิทักษ์ สมบูรณ์ (2556, หน้า 42) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบ หมายถึงแผนภูมิโครงสร้างแบบจำลองที่มีความสัมพันธ์ของตัวแปรซึ่งเป็นตัวแทนเพื่อถ่ายทอดความจริงที่ซับซ้อนให้เข้าใจง่ายขึ้น และ วชิราวุธ ปานพรม (2556, หน้า 131) กล่าวว่า รูปแบบการพัฒนา หมายถึง ชุดขององค์ประกอบต่าง ๆ

ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเพื่อให้การดำเนินการบรรลุผลการพัฒนาตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ กับ วรรณปกรณ์ สุตตะนา (2556, หน้า 66) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลอง หรือแบบแผนหรือชุดของวิธีดำเนินการที่สร้างขึ้นเป็นต้นแบบของอย่างใดอย่างหนึ่งแทนสภาพที่เป็นจริง โดยอาศัยหลักการเชิงระบบ เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของรูปแบบนั้น ๆ เป็นการสะท้อนบางส่วนของปรากฏการณ์ให้เห็นความสัมพันธ์ต่อเนื่อง แสดงความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน ทำให้ความสลับซับซ้อนสามารถเข้าใจได้ง่ายขึ้น

ประกอบกับ ภัทรนิษฐ์ วงศ์บุญญฤทธิ (2557, หน้า 52)

ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบ หมายถึงชุดความคิดที่สร้างขึ้นตามแนวคิดเชิงระบบ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีกระบวนการพัฒนาที่ประกอบด้วย ขั้นตอนก่อนการพัฒนา ระหว่างการพัฒนา และหลังการพัฒนา ซึ่งผู้วิจัยได้เรียบเรียงเป็นคู่มือการพัฒนา และ ศิริพร กุลสานต์ (2557, หน้า 93) ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบ หมายถึงสิ่งที่เป็นเค้าโครงของเรื่องที่ต้องการศึกษา โดยแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน เพื่อช่วยในการศึกษาปัญหา แนวคิดและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ให้เกิดความรู้ความเข้าใจได้ง่ายและดียิ่งขึ้น

ตลอดจน อรอินทร์ คลองมิ่ง (2557, หน้า 101) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบ หมายถึงแบบอย่างหรือแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งที่อธิบายถึงโครงสร้างทางความคิด หรือความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญของปรากฏการณ์ที่กำลังศึกษาให้เข้าใจได้ง่ายขึ้นที่อาจจะเป็นทั้งรูปแบบที่ง่าย ๆ ไปจนถึงรูปแบบที่ซับซ้อน และ สายทอง ไตรระวิภาค (2558, หน้า 46) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบ หมายถึงโครงสร้างที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ที่ได้รับการพัฒนาขึ้น เพื่อให้แสดงให้เห็นองค์ประกอบสำคัญ ๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง สำหรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานตามขั้นตอนที่กำหนด

สำหรับนักวิชาการต่างประเทศ Good (1973, p. 370) ซึ่งเป็นบรรณานุกรมด้านนุกรรมการศึกษาศาสตร์ ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบไว้ ดังนี้

1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ
2. เป็นตัวอย่างสำหรับการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น

3. เป็นแผนภูมิหรือภาพ 3 มิติ ที่เป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการหรือแนวคิด

4. เป็นชุดของปัจจัยหรือองค์ประกอบหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน รวมทั้งเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคมอาจเขียนเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

ส่วน Bardo and Hartman (1982, p. 70) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบเป็นชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่สนใจ เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะ บรรยายคุณสมบัตินั้น ๆ ให้ง่ายต่อการเข้าใจจึงไม่ละเอียดนัก และ Stoner and Wankel (1986, p. 12) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง การจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น อีกทั้ง Daft (1999, p. 20) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง ตัวแทนอย่างง่าย ๆ ที่ใช้เป็นเครื่องมืออธิบายมิติหรือปรากฏการณ์ที่สำคัญๆ บางมิติขององค์การให้ง่ายต่อการเข้าใจ

สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง การจำลองหรือแบบแผน แบบอย่าง แนวความคิด วิธีการ กระบวนการ แนวทางในการดำเนินงานหรือขั้นตอนต่าง ๆ ที่มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ

## 1.2 ประเภทของรูปแบบ

มีนักวิชาการแบ่งประเภทของรูปแบบไว้หลายแนวทางแตกต่างกันไปตามลักษณะและความสำคัญของศาสตร์นั้น ๆ ดังนี้

ทิคนา แชมมณี (2548, หน้า 40) ได้สรุปรูปแบบที่นิยมใช้กันอยู่ทั่วไปมี 4 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกในลักษณะของการเปรียบเทียบสิ่งต่าง ๆ อย่างน้อย 2 สิ่งขึ้นไป รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านวิทยาศาสตร์กายภาพ สังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์

2. รูปแบบเชิงภาษา ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกผ่านภาษา (พูดและเขียน)

3. รูปแบบเชิงแผนผัง ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกผ่านทางแผนผังแผนภาพไดอะแกรมกราฟ เป็นต้น

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ ได้แก่ ความคิดที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่างๆ ของสภาพการณ์/ปัญหาใดๆ

ส่วน กุทยทรัพย์ ดอกคำ (2553, หน้า 162) ได้สรุป ประเภทของรูปแบบว่า รูปแบบประกอบด้วยรูปแบบเชิงกายภาพ รูปแบบเชิงแนวความคิด รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ รูปแบบเชิงข้อความ รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์และรูปแบบเชิงสาเหตุ และ ชนิษฐา ชัยประโคน (2557, หน้า 104) กล่าวว่า การแบ่งประเภทของรูปแบบของนักวิชาการส่วนใหญ่จะใช้แนวคิดพื้นฐานในการเสนอรูปแบบเพื่อบรรยาย หรืออธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ให้มีความกระจ่างยิ่งขึ้น สำหรับการกำหนดรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไรบ้าง จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรบ้างนั้น ไม่มีข้อกำหนดตายตัวแน่นอนว่าต้องทำอะไรบ้าง แต่โดยทั่วไปจะเริ่มจากการศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะทำเสริมสร้างรูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงค้นหาสมมุติฐานและหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนาแล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้นและรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบหาคุณภาพของรูปแบบต่อไป

นอกจากนั้น ภัทรนิษฐ์ วงศ์บุญญฤทธิ์ (2557, หน้า 54) ได้สรุปประเภทของรูปแบบไว้ว่าสามารถแบ่งเป็น รูปแบบเชิงกายภาพ รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ รูปแบบเชิงเทียบเคียง รูปแบบเชิงแนวคิด รูปแบบเชิงรูปธรรม รูปแบบเชิงนามธรรม และรูปแบบเชิงข้อความ สำหรับการจะนำรูปแบบใดไปใช้ต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับเรื่องที่จะนำไปใช้ด้วย และ ศิริพร กุศลานต์ (2557, หน้า 95) ได้สรุปว่า รูปแบบมีหลายประเภทด้วยกัน เช่น รูปแบบเชิงกายภาพ รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ รูปแบบเชิงภาษา รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ รูปแบบเชิงสาเหตุ รูปแบบเชิงแนวความคิด เป็นต้น แต่รูปแบบที่พบมากที่สุด คือ รูปแบบเชิงข้อความ

สำหรับนักวิชาการต่างประเทศ Smith and Others (1980, p. 461) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้ 2 ประเภท ได้แก่

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical model) แบ่งได้ 2 ลักษณะ ดังนี้

1.1 รูปแบบคล้ายจริง (Iconic model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นเสื้อผ้าตามร้านตัดผ้า เป็นต้น



1.2 รูปแบบเหมือนจริง (Analog model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนการทดลองจริง เครื่องบินทดลองที่บินได้หรือเครื่องบินแบบจำลองชนิดนี้ใกล้เคียงกับความจริงมากกว่าแบบแรก

2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic model) แบ่งได้ 2 ลักษณะ ดังนี้

2.1 รูปแบบข้อความ (Verbal model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative model) รูปแบบลักษณะนี้พบมากที่สุด เป็นการใช้อธิบายปรากฏการณ์ในการอธิบาย เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น

2.2 รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative model) เช่น สมการและโปรแกรมเชิงเส้นต่าง ๆ เป็นต้น อีกทั้ง Keeves (1988, pp. 561-565) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบเป็น 4 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงเทียบเคียง (Analogue Model) ซึ่งเป็นรูปแบบความคิดที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน โดยอนุมานแนวคิดมาจากการเปิดน้ำเข้าและปล่อยน้ำออกจากถัง นักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบเปรียบเสมือนกับน้ำที่ไหลเข้าสู่ถัง นักเรียนที่ออกจากระบบเปรียบเสมือนกับน้ำที่ไหลออกจากถัง ดังนั้นนักเรียนที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับนักเรียนที่เข้าสู่ระบบลบด้วยนักเรียนที่ออกจากระบบ เป็นต้น จุดมุ่งหมายของรูปแบบก็เพื่ออธิบายการเปลี่ยนแปลงประชากรนักเรียนของโรงเรียน ซึ่งรูปแบบนี้ใช้กันมากทางด้านวิทยาศาสตร์ กายภาพ สังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์

2. รูปแบบเชิงข้อความหรือรูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model) เป็นรูปแบบความคิดที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ และใช้ข้อความในการอธิบายเพื่อให้เกิดความกระจ่างมากขึ้น แต่จุดอ่อนของรูปแบบประเภทนี้คือ ขาดความชัดเจนทำให้ยากแก่การทดสอบรูปแบบ แต่อย่างไรก็ตาม ได้มีการนำรูปแบบนี้มาใช้กับระบบการศึกษา มาก เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน เป็นต้น รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านศึกษาศาสตร์

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบความคิดที่ใช้แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปรโดยสัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ ปัจจุบันมีแนวโน้มว่าจะนำไปใช้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์มากขึ้นโดยเฉพาะในการวัดและประเมินผลทางการศึกษา รูปแบบนี้สามารถนำไปสู่การสร้างทฤษฎีเพราะสามารถนำไปทดสอบสมมุติฐานได้ รูปแบบทางคณิตศาสตร์นี้ส่วนมากพัฒนามาจากรูปแบบเชิงข้อความ รูปแบบนี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยา ศึกษาศาสตร์ และการบริหารการศึกษา

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบความคิดที่พัฒนามาจากเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ในการศึกษาเกี่ยวกับพันธุศาสตร์ รูปแบบเชิงสาเหตุทำให้สามารถศึกษาแบบเชิงข้อความที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนได้ แนวคิดสำคัญของรูปแบบนี้คือ ต้องสร้างขึ้นจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหรืองานวิจัยที่มีมาแล้ว รูปแบบจะเขียนในลักษณะสมการเชิงเส้นตรง แต่ละสมการแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลระหว่างตัวแปร จากนั้นมีการเก็บรวบรวมข้อมูลในสภาพการณ์ที่เป็นจริงเพื่อทดสอบรูปแบบ รูปแบบเชิงสาเหตุนี้แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

4.1 รูปแบบระบบเส้นเดียว (Recursive Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้นโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุในทิศทางเดียว โดยไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ

4.2 รูปแบบเชิงสาเหตุเส้นคู่ (Non-recursive Model) คือรูปแบบที่แสดงถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยมีทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในตัวแปร ตัวหนึ่งอาจเป็นทั้งตัวแปรเชิงเหตุและเชิงผลพร้อมกันจึงมีทิศทางย้อนกลับได้

นอกจากนี้ Steiner (2001, p. 25) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1.1 รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นการสร้างแบบจำลองที่เหมือนของจริงทุกประการ

1.2 รูปแบบเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นการสร้างแบบจำลองเท่าของจริงขึ้นมาก่อน เพื่อออกแบบไว้สำหรับเป็นต้นแบบผลิตสินค้านั้น ๆ

## 2. รูปแบบเชิงแนวความคิด (Conceptual Model) แบ่งออกเป็น

### 2 ประเภท คือ

2.1 รูปแบบเชิงความคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นรูปแบบหรือแบบจำลองที่สร้างขึ้นโดยจำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว เช่น รูปแบบที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

2.2 รูปแบบเชิงความคิดเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นรูปแบบที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายทฤษฎีหรือปรากฏการณ์ เช่น รูปแบบที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีการคิดสรรคค์ตามธรรมชาติ เป็นต้น

สรุปได้ว่า การแบ่งประเภทของรูปแบบหรือแบบจำลองนั้นจะแบ่งตามลักษณะของรูปแบบ ซึ่งขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการสร้างและสร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎี โดยสามารถแบ่งเป็นรูปแบบเชิงกายภาพ รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ รูปแบบเชิงเทียบเคียง รูปแบบเชิงแนวคิด รูปแบบเชิงรูปธรรม รูปแบบเชิงนามธรรม และรูปแบบเชิงข้อความ สำหรับการจะนำรูปแบบใดไปใช้ต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับเรื่องที่จะนำไปใช้ด้วย

### 1.3 ลักษณะของรูปแบบที่ดี

รูปแบบสามารถช่วยในการอธิบายและพยากรณ์สิ่งต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ทำให้เข้าใจง่าย แต่รูปแบบก็มีข้อจำกัด กล่าวคือ รูปแบบอาจไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง บางครั้งรูปแบบอาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิดว่าเป็นเรื่องจริง บางครั้งรูปแบบอาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิดว่า เรื่องจริงหรือของจริงที่ยากนั้นเป็นเรื่องง่าย (Oversimplification) เช่น การสร้างรูปแบบโครงกระดูกของร่างกายมนุษย์จำเป็นต้องตัดอวัยวะต่าง ๆ ออกไปเป็นจำนวนมาก แต่ถ้าส่วนที่ขาดหายไปเป็นส่วนที่มีความสำคัญ รูปแบบนั้นก็อันตรายต่อผู้ใช้เพราะอาจจะก่อให้เกิดความเข้าใจผิด อันตรายของการใช้รูปแบบยิ่งจะมีมากขึ้นหากรูปแบบนั้นเป็นตัวแทนของปรากฏการณ์จริงที่มีความซับซ้อนสูง เช่น ปรากฏการณ์ทางสังคมและปรากฏการณ์ทางจิตวิทยา เป็นต้น ซึ่งบ่อยครั้งที่พบว่าทฤษฎีที่สำคัญและมีชื่อเสียงหลายทฤษฎีมีรูปแบบที่ไม่สมบูรณ์ เช่น มีการเสนอข้อเท็จจริงของทฤษฎีผิดพลาด แปลความหมายผิด เสนอข้อสรุปโดยอ้างเหตุผลผิด เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ นักวิจัยควรระมัดระวัง ดังนั้น การสร้างรูปแบบที่ดีนับเป็นเรื่องจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจ มีนักการศึกษาและนักวิชาการนำเสนอลักษณะของรูปแบบที่ดีไว้ ดังนี้

เบญจพร แก้วมีศรี (2545, หน้า 92) ได้แปลหนังสือของทาคาโอะ มียากาวะ ซึ่งกล่าวถึงลักษณะรูปแบบที่ดีไว้ว่า รูปแบบที่ดีเปรียบเสมือนสิ่งที่จะทำให้

ผู้สนใจศึกษาในเรื่องนั้น ๆ ได้มีความเข้าใจเป็นเบื้องต้นก่อน การสร้างรูปแบบที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบรวม ๆ
2. รูปแบบควรนำไปสู่การพยากรณ์ผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อทดสอบรูปแบบแล้วปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิก
3. รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลของเรื่องที่ได้ศึกษาได้อย่างความสัมพันธ์ชัดเจน
4. รูปแบบควรนำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ของเรื่องที่ได้ศึกษาได้
5. รูปแบบของเรื่องใดจะเป็นเช่นไรขึ้นกับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้น ๆ

ส่วน ตำรงค์ ศรีอร่าม (2553, หน้า 85) ได้กล่าวถึงลักษณะของรูปแบบที่ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น จะต้องมีส่วนขั้นตอนในการดำเนินงานสอดคล้องกับกระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research & Development) อันได้แก่ การกำหนดปัญหาของรูปแบบ การตั้งสมมติฐาน การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการสรุปผล ตลอดจนการรับรองของผู้เชี่ยวชาญตามแนวคิดพื้นฐานของการพัฒนา และ ภัทรนิษฐ์ วงศ์บุญญฤทธิ์ (2557, หน้า 63) ได้สรุปว่า รูปแบบที่ดี ควรประกอบด้วยองค์ประกอบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง และแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจน สามารถนำไปสู่ความคิดใหม่ ช่วยขยายความรู้ และนำไปสู่การแสวงหาองค์ความรู้ได้มากขึ้น ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

ส่วนนักวิชาการต่างประเทศ Keeves (1988, p. 560) ได้กล่าวถึงรูปแบบที่ดีไว้ ดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปร มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงมีประโยชน์ ในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ

2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ โดยสามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

3. รูปแบบควรจะระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์แล้วยังใช้เป็นเครื่องมือในการอธิบายปรากฏการณ์ได้อีกด้วย

4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอด (Concept) ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ (Body of knowledge) ในเรื่องที่กำลังศึกษาด้วย

สรุปได้ว่า รูปแบบที่ดีควรจะประกอบด้วย องค์ประกอบของความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง ซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจน สามารถนำไปสู่ความคิดใหม่ อีกทั้งช่วยขยายความรู้ นำไปสู่การแสวงหาองค์ความรู้ได้มากขึ้น และสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

#### 1.4 โครงสร้างและองค์ประกอบของรูปแบบ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะในระดับผู้นำหรือผู้บริหาร ได้มีนักวิชาการแสดงโครงสร้างองค์ประกอบของรูปแบบ แนวคิด และขั้นตอนในการพัฒนาไว้ ดังนี้

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2549, หน้า 201) ได้นำเสนอ รูปแบบการพัฒนาแบบบูรณาการจากผู้บริหารสู่ผลลัพธ์การพัฒนาประเทศ รูปแบบประกอบด้วย 4 ส่วน และมีขั้นตอนการพัฒนา 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา 2) ขั้นเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะ 3) ขั้นดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะ และ 4) ขั้นประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ และธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 12) กล่าวว่า รูปแบบประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) ระบบและกลไกของรูปแบบ 4) วิธีดำเนินการของรูปแบบ 5) แนวทางการประเมินผลรูปแบบ 6) เงื่อนไขของรูปแบบ และ วัฒนา สุวรรณไตรย์ และ ประยูร บุญใช้ (2550, หน้า 93-96) ได้ศึกษาการพัฒนาแบบกิจกรรมพัฒนาจริยธรรมของนักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต (หลักสูตร 5 ปี) พบว่า รูปแบบกิจกรรมพัฒนาจริยธรรมของนักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต (หลักสูตร 5 ปี) ประกอบด้วย หลักการของรูปแบบวัตถุประสงค์ของรูปแบบ กระบวนการของรูปแบบ และการวัดและประเมินผล

อีกทั้ง สมาน อัศวภูมิ (2550, หน้า 10) เสนอแนวคิดว่าองค์ประกอบของรูปแบบที่ดีควรประกอบไปด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) ทฤษฎีพื้นฐานและหลักการของรูปแบบ 3) ระบบงานและกลไกของรูปแบบ 4) วิธีการดำเนินงานของรูปแบบ 5) แนวการประเมินรูปแบบ 6) คำอธิบายประกอบรูปแบบ 7) ระบุเงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ และ คำรงค์ ศรีอร่าม (2553, หน้า 83) กล่าวว่า จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัย พบว่า การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบนั้นไม่สามารถกำหนดได้อย่างชัดเจน ไม่มีหลักเกณฑ์ที่คงที่ ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะปรากฏการณ์ที่ศึกษาเป็นหลัก ในส่วนของรูปแบบนั้นจะต้องมีความสัมพันธ์กันในเชิงโครงสร้างที่เป็นเหตุและผลระหว่างกัน ความสัมพันธ์นั้นสามารถทำนายผลได้เป็นที่พิสูจน์ได้ นำไปสู่แนวความคิดใหม่ ๆ

ส่วน ปทุมพร เปี้ยถนอม (2554, หน้า 53-54) กล่าวว่า จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของรูปแบบ พบว่า ไม่มีหลักเกณฑ์ระบุองค์ประกอบที่แน่นอนว่าองค์ประกอบของรูปแบบประกอบไปด้วยอะไรบ้าง ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา ดังเช่น Bush (1986, p. 19) ได้ระบุองค์ประกอบขององค์การการศึกษาไว้ 4 องค์ประกอบ คือ เป้าหมาย โครงสร้าง องค์การ สภาพแวดล้อม และภาวะผู้นำ และสมนึก ทองเยี่ยม (2550, หน้า 122) ได้พัฒนารูปแบบการพัฒนาระบบราชการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) หลักการและวัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) องค์ประกอบที่สำคัญของรูปแบบการพัฒนาระบบราชการบริหาร และ 3) การนำรูปแบบไปใช้ นอกจากนี้ ศักดา สถาพรจนา (2549, หน้า 48) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 หลักการแนวคิด ส่วนที่ 2 ระบบของรูปแบบ ส่วนที่ 3 แนวทางการนำไปใช้ และส่วนที่ 4 เงื่อนไขของรูปแบบ โดยได้สรุปว่า รูปแบบไม่มีองค์ประกอบที่ตายตัว แต่จะขึ้นอยู่กับสิ่งที่ศึกษาว่าต้องการศึกษาปรากฏการณ์ด้านใด แล้วจึงกำหนดองค์ประกอบที่เหมาะสมกับสิ่งที่ศึกษา ได้แก่ เป้าหมาย โครงสร้างองค์การ กำหนดสภาพแวดล้อม หลักการและวัตถุประสงค์ของรูปแบบ การนำรูปแบบไปใช้ ความเป็นมาและความสำคัญของรูปแบบ วัตถุประสงค์ แนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ บริบทและตัวป้อนของรูปแบบ กระบวนการของรูปแบบ และผลลัพธ์ของการใช้รูปแบบ

รวมทั้ง ชนิษฐา ชัยประโคน (2557, หน้า 104-105) กล่าวว่า Gibson & Donnelly (1997, pp. 20-21) ได้ กำหนดพฤติกรรมของรูปแบบเป็น 2 พฤติกรรม คือ 1) สถาบัน (Institution) เป็นระบบของสังคมที่มีการกำหนดแนวปฏิบัติไว้เป็นแนวทาง และมีการนำเอาแนวปฏิบัติมาใช้อย่างสม่ำเสมอ หน่วยย่อยของสถาบันแบ่งออกเป็น บทบาท (Role) และความคาดหวัง (Expectation) ซึ่งบทบาทจะเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพของบุคคลในบทบาทนั้น จะหมายถึงลักษณะของตำแหน่งหน้าที่ และสภาพซึ่งอยู่ภายใต้สถาบัน และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้สวมบทบาท ในส่วนของความคาดหวังเป็นเรื่องของ เกณฑ์มาตรฐานของสังคม หรือสถาบันที่มุ่งหวังจะได้รับจากผู้สวมบทบาท บทบาทที่ สมบูรณ์ควรกำหนดความสัมพันธ์กับบทบาทอื่น ๆ ภายในสถาบัน แนวคิดนี้เองทำให้การ กำหนดงานในแต่ละหน้าที่เป็นไปในรูปของการจัดลำดับขั้นตอนโดยกำหนดให้บทบาทหนึ่ง มีบทบาทต่อเนื่องไปกับอีกบทบาทหนึ่งต่อไปเรื่อย ๆ จนทำให้การดำเนินงานของสถาบัน บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) บุคคล (Individual) เป็นพฤติกรรมที่สำคัญ ของระบบสังคม สถาบันจะดำเนินการไปไม่ได้ หากไม่มีพฤติกรรมด้านบุคคล ซึ่งมี ส่วนประกอบย่อยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของสถาบันอยู่ 2 ประการ คือ บุคลิกภาพ (Personality) และความต้องการ (Need Disposition) บุคลิกภาพของบุคคลมีความสำคัญ ต่อการวางตัว การสวมบทบาทและความต้องการในการทำงาน ในส่วนของความต้องการ เป็นแนวโน้มในการพยายามทำตัวให้เหมาะสม และปฏิบัติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ในลักษณะที่ แน่นนอนของแต่ละคน โดยความคาดหวังบนพื้นฐานของการแสดงออก

ประกอบกับ Brown and Moberg (1980, pp. 16-17) กำหนด องค์ประกอบของรูปแบบตามแนวคิดเชิงระบบองค์การไว้ 5 รูปแบบ คือ 1) สภาพแวดล้อม 2) เทคโนโลยี 3) โครงสร้าง 4) กระบวนการบริหารจัดการ 5) การตัดสินใจสั่งการ และ Bardo and Hartman (1982, p.15 อ้างถึงใน สายทอง ไตรยะวิภาค, 2558, หน้า 47) กล่าวว่า การที่จะระบุ ว่า รูปแบบหนึ่งจะต้องประกอบด้วยรายละเอียดมากน้อยเพียงใด จึงจะเหมาะสมและรูปแบบควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่มีข้อกำหนดที่แน่นอน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์นั้น ๆ รูปแบบระบบที่มีลักษณะระบบเปิด เป็นรูปแบบที่แสดงถึง องค์ประกอบย่อยของระบบ ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อม การพิจารณารูปแบบในลักษณะนี้ถือว่า ผลผลิตของ ระบบเกิดจากการที่มีปัจจัยนำเข้า ส่งไปผ่านกระบวนการกระทำให้เกิดผลผลิตขึ้น และให้

ความสนใจกับข้อมูลย้อนกลับจากสภาพแวดล้อมภายนอก รูปแบบระบบที่มีลักษณะบางประการของระบบเปิด ข้อมูลย้อนกลับจากสภาพแวดล้อม (Environment Feedback)

ตลอดจน Bush (1986, p. 19) กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของรูปแบบที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณารูปแบบขององค์การทางการศึกษาไว้ 4 รูปแบบ คือ

1) เป้าหมาย 2) โครงสร้างองค์การ 3) สภาพแวดล้อม 4) ภาวะผู้นำ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในส่วนของ การกำหนดโครงสร้าง องค์ประกอบของรูปแบบ พบว่ารูปแบบส่วนใหญ่ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) การประเมินก่อนการพัฒนา 4) การเตรียมการพัฒนา 5) การดำเนินการพัฒนา 6) การประเมินหลังพัฒนา 7) แนวทางและเงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้

สรุปได้ว่า การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่า จะต้องมียอดองค์ประกอบใดบ้าง จำนวนเท่าใด และมีลักษณะเป็นอย่างไรนั้น ไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ศึกษาเป็นสำคัญ ซึ่งการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบขึ้นอยู่กับการศึกษาว่าต้องการทำนายปรากฏการณ์ในด้านใด เรื่องอะไร แล้วเลือกใช้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการ โดยองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นการนำแนวคิดเชิงระบบ (System approach) มาประยุกต์ใช้ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) เนื้อหาของรูปแบบ 4) กระบวนการของรูปแบบ 5) การวัดและประเมินผล

### 1.5 การพัฒนารูปแบบ

รูปแบบเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้น เพื่อบรรยายลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งในเรื่องที่กำลังศึกษาเพื่อให้เกิดความเข้าใจในเบื้องต้น และนำไปสู่การศึกษาในเชิงลึกต่อไป ดังนั้นรูปแบบที่พัฒนาจึงควรมีความชัดเจนอย่างเหมาะสม ได้มีนักวิชาการกำหนดขั้นตอนของการพัฒนารูปแบบไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

รุ่งนภา จิตรโรจน์รักษ์ (2548, อ้างถึงใน อรอินทร์ คลองมิ่ง, 2557, หน้า 103) กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบ หมายถึง กระบวนการในการสร้าง หรือพัฒนาแบบจำลอง โดยมีขั้นตอนดังนี้



ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย คือ

1) ศึกษาองค์ความรู้และข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานจากแนวคิด ทฤษฎีและสภาพปัจจุบัน 2) การพัฒนารูปแบบ

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบรูปแบบ ในมิติของความถูกต้อง

ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้

ขั้นตอนที่ 3 ทบทวนและปรับปรุงรูปแบบให้เหมาะสมและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ส่วน ทวีศักดิ์ อ่ำลา (2551, หน้า 17) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของ รูปแบบ 4 ประการของ Keeves (2005) ดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของ ตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง
2. รูปแบบควรใช้เป็นแบบแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น จากการใช้รูปแบบได้โดยการสังเกตหาข้อสนับสนุนและตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่อง ที่ศึกษา สามารถเป็นเครื่องมืออธิบายปรากฏการณ์ได้
4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอด (Concept) ใหม่ และการสร้างสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งเป็นการสร้างองค์ความรู้ในเรื่องที่ กำลังศึกษา

อีกทั้ง ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553, หน้า 163) กล่าวว่า จากการศึกษา เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบ พบว่า การพัฒนารูปแบบนั้นอาจมีขั้นตอนในการ ดำเนินงานที่แตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วสามารถแบ่งออกได้ดังนี้ คือ การสร้างรูปแบบ และการหาความตรงของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนนี้ขึ้นอยู่กับ ลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ โดยสรุปว่าการ สร้างรูปแบบนั้นไม่มีข้อกำหนดที่ตายตัวแน่นอนว่าต้องทำอะไร โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจาก การศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงค้นหาสมมติฐาน และหลักฐานของรูปแบบที่จะพัฒนาแล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้น และนำ รูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบหาคุณภาพของรูปแบบต่อไป และ ภัทรนิษฐ์ วงศ์บุญญฤทธิ์ (2557, หน้า 62) กล่าวว่า จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบ พบว่า การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จนได้รับการเชื่อก่อนนั้น จำเป็นจะต้อง

มีขั้นตอนในการดำเนินงานสอดคล้องกับกระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research and development) ได้แก่ การกำหนดปัญหาของรูปแบบ การตั้งสมมติฐาน การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและการสรุปผล รวมทั้งการได้รับการยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญตามกรอบแนวคิด ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ และการทดลองใช้รูปแบบเพื่อวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการนำรูปแบบไปใช้

นอกจากนี้ อรรถินทร์ คลองมิ่ง (2557, หน้า 103) กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบนั้น เป็นการสร้างหรือปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงานขององค์กรหรือหน่วยงาน อาจมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปมีการดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ การสร้างรูปแบบ และการหาคุณภาพของรูปแบบ

ตลอดจน สายทอง ไตรยะวิภาค (2558, หน้า 49) กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบ คือ การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้เป็นแนวทางนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพต่อการดำเนินงาน โครงสร้างรูปแบบมี 4 ส่วน ดังนี้

1. หลักการ คือ การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง โดยการศึกษาค้นคว้าและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องหรือการศึกษาภาคสนาม
2. วัตถุประสงค์ คือ การนำผลที่ได้ศึกษามากำหนดกรอบแนวคิดเพื่อพัฒนารูปแบบ
3. สารสำคัญ คือ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพในการทำงาน
4. องค์ประกอบการพัฒนา คือ ขอบเขตการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการพัฒนาให้เกิดขึ้นกับบุคคล องค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งจะต้องหาความเชื่อมั่นของรูปแบบ โดยการตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหา นำไปทดลองใช้รูปแบบในสถานการณ์จริง ติดตามประเมินผลและปรับปรุงพัฒนา

สำหรับนักวิชาการต่างประเทศ Willer (1986, p. 83) กล่าวถึง การพัฒนารูปแบบว่า อาจจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันออกไป แต่โดยทั่วไปแล้วการพัฒนารูปแบบแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ การสร้างรูปแบบ (Construct) และการหาความเที่ยงตรง (Validity) ของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน มีการดำเนินการอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิด ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ

สรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบเป็นการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบหรือกรอบงานที่จะสร้างและพัฒนารูปแบบ โดยการจัดทำร่างรูปแบบ ตรวจสอบรูปแบบ ปรับปรุงรูปแบบ จัดทำคู่มือการดำเนินการตามรูปแบบ ประเมินความเหมาะสมของคู่มือทดลองใช้รูปแบบและประเมินผลการใช้รูปแบบด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับงานวิจัย

#### 1.6 การประเมินรูปแบบ

การประเมินรูปแบบหรือการทดสอบรูปแบบนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะจะเป็นการตรวจสอบรูปแบบนั้น ๆ ว่ามีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ที่เที่ยงตรง และเชื่อถือได้หรือไม่เพียงใด ดังนั้นรูปแบบที่สร้างขึ้นควรมีความชัดเจน โดยปกติแล้วการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ เมื่อสร้างรูปแบบเสร็จแล้วมักจะดำเนินการประเมินหรือทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ ผลของการประเมินรูปแบบจะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธรูปแบบนั้น ๆ และนำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่ต่อไป ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาเสนอวิธีการประเมินรูปแบบหรือการทดสอบรูปแบบไว้ ดังนี้

เบญจพร แก้วมีศรี (2545, หน้า 93-94) ได้รวบรวมการทดสอบรูปแบบไว้ 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมิน ซึ่ง Joint Committee on standards for educational evaluation ได้นำเสนอหลักการประเมินเพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมการตรวจสอบรูปแบบซึ่งจัดเป็น 4 หมวด ดังนี้

##### 1.1 มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility standards)

เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

##### 1.2 มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility standards)

เป็นการประเมินการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

##### 1.3 มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety standards)

เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา

##### 1.4 มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy standards)

เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

2. การประเมินรูปแบบหรือการทดสอบรูปแบบในบางเรื่อง ไม่สามารถทำได้ด้วย ข้อจำกัดของสภาพการณ์ต่าง ๆ ซึ่ง Eisner (1976, pp. 192–193) กล่าวถึงแนวคิดของการประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิว่าการวิจัยทางการศึกษาส่วนใหญ่ ดำเนินการตามหลักการทางวิทยาศาสตร์ หรือเชิงปริมาณมากเกินไป และในบางเรื่องก็ ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่า การได้ตัวเลขแล้วสรุป จึงเสนอแนวคิดการประเมิน โดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ ดังนี้

2.1 การประเมินโดยแนวทางนี้มิได้ประเมินโดยเน้นสัมฤทธิ์ผล ของเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบของการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal based model) การตอบสนองของปัญหาและความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องตามรูปแบบของการ ประเมิน แบบสนองตอบ (Responsive model) หรือการรองรับกระบวนการตัดสินใจตาม รูปแบบ การประเมินอิงการตัดสินใจ (Decision making model) แต่อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็น ที่ถูกนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตาม วิจยารณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ และ ความเหมาะสม สิ่งที่จะทำการประเมิน

2.2 รูปแบบการประเมินที่เป็นการเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยมีการพัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจาก เป็นการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของ ผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้น ทั้งนี้ เพราะเป็นองค์ความรู้เฉพาะสาขา ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริง ๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่าง ลึกซึ้ง ดังนั้นในวงการอุดมศึกษาจึงนิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและ ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

2.2.1 รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือ ในการประเมินโดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีคุณพินิจที่ดี ทั้งนี้ มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญ ของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

2.2.2 รูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอรรถาธิบายและความถนัดของแต่ละคนนับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

ส่วน รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ (2548, หน้า 17-18) ศึกษาและสรุปแนวคิดของนักวิชาการ ในเรื่องการประเมินรูปแบบไว้ 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การทดสอบโดยการพิสูจน์หรือตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งมักจะใช้ในการทดสอบรูปแบบเชิงวิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์
2. การทดสอบรูปแบบทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งอาจทดสอบด้วยวิธีทางสถิติหรือการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิก็ได้

อีกทั้ง สมาน อัครภูมิ (2549, หน้า 83) ได้เสนอขั้นตอนสุดท้ายในการพัฒนารูปแบบ คือ การตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบ โดยทั่วไปอาจเลือกวิธีใดวิธีหนึ่งต่อไปนี้ตามความเหมาะสมของรูปแบบ เวลาและงบประมาณในการดำเนินการ ดังนี้

1. ตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้วิจัยจะนำเสนอรูปแบบที่พัฒนาขึ้นต่อผู้ทรงคุณวุฒิ 15-20 คน พร้อมกับแบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ ตลอดจนข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่าง ๆ
2. ตรวจสอบโดยการประชุมสัมมนา โดยผู้วิจัยจัดประชุมสัมมนาบุคคลที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนหนึ่ง แล้วนำเสนอรูปแบบที่พัฒนาขึ้นให้ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาวิพากษ์ ประเมินรูปแบบทั้งในด้วยความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์พร้อมให้ข้อเสนอแนะต่อไป

3. ตรวจสอบโดยการทดลอง โดยผู้วิจัยดำเนินการทดลองใช้รูปแบบที่พัฒนาขึ้นในสภาพจริงหรือเหตุการณ์จำลอง ตามแบบแผนที่ออกแบบไว้ สังเกตรวบรวมข้อมูลและความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงรูปแบบต่อไป

หลังจากได้ข้อมูลจากการตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบดังกล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยควรได้ดำเนินการปรับปรุงรูปแบบเพิ่มเติม พร้อมกับสรุปข้อมูล ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่เห็นว่าสำคัญต่อรูปแบบและการนำรูปแบบไปใช้ต่อไป อย่างไรก็ตามการประเมินรูปแบบนั้นต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมสอดคล้องกับการศึกษางานวิจัยหรือวิทยานิพนธ์ ซึ่งโดยปกติในการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ จะทำการ

ประเมินรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติหรือวิธีการเชิงปริมาณซึ่งต้องคำนึงถึงความถูกต้องและความเชื่อมั่นของข้อมูลตัวเลข มิฉะนั้นอาจเกิดผลเสียมากกว่าผลดี ส่วนบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อน ก็อาจจะประเมินโดยแนวทางที่เน้นการวิเคราะห์อย่างลึกซึ้งจากการศึกษาการประเมินรูปแบบหรือการทดสอบรูปแบบ มีนักศึกษานำเสนอไว้ว่าสามารถกระทำได้ 2 วิธี คือ 1) ทดสอบโดยใช้ข้อมูลตัวเลขและ 2) การทดสอบโดยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ สำหรับการทดสอบรูปแบบทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์อาจทดสอบด้วยวิธีการทางสถิติตัวเลขหรือการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิก็ได้ แต่ในเรื่องที่ต้องการความละเอียดมากกว่าการได้ตัวเลขแล้วสรุป ควรประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ

นอกจากนั้น พูนภัทรา พูลผล (2554, หน้า 126) กล่าวว่า แนวคิดในการตรวจสอบหรือการทดสอบรูปแบบที่สังเคราะห์จากพูลสุข หิงคานนท์ (2540, หน้า 53-55) อุทุมพร จามรมาน (2541, หน้า 23) Eisner (1976, pp. 192-193) และ Keeves (1988, pp. 589-560) สรุปได้ว่า การทดสอบหรือการตรวจสอบรูปแบบมีเป้าหมายสำคัญเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ โดยแบ่งการทดสอบรูปแบบที่สำคัญได้เป็น 2 ลักษณะ คือ 1) ทดสอบโดยการพิสูจน์หรือตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งมักจะใช้ในการทดสอบรูปแบบทางวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ และ 2) การทดสอบรูปแบบทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งอาจทดสอบโดยวิธีการทางสถิติ หรือการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิก็ได้

ตลอดจน พิทักษ์ สมบูรณ์ (2556, หน้า 54) กล่าวว่า การประเมินรูปแบบมี 4 รูปแบบ คือ การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง การประเมินรูปแบบโดยการวิจารณ์ การประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือ และการประเมินโดยการทดสอบข้อมูลเชิงประจักษ์ และภัทรนิษฐ์ วงศ์บุญญฤทธิ์ (2557, หน้า 65) กล่าวว่า การทดสอบรูปแบบสามารถทำได้ 2 วิธี คือ 1) ทดสอบโดยข้อมูลตัวเลข และ 2) ทดสอบโดยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ

สำหรับนักวิชาการต่างประเทศ Maduas, Scriven and Stufflebeam(1983, pp. 399-402) ได้เสนอแนวทางการประเมินรูปแบบไว้ ดังนี้

1. มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility standards)  
เป็นลักษณะการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

## 2. มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility standards)

เป็นลักษณะการประเมินการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

## 3. มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety standards)

เป็นลักษณะการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและคุณธรรม

## 4. มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy standards)

เป็นลักษณะการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้เนื้อหาสาระครอบคลุม ครบถ้วนตามความต้องการที่กำหนดไว้อย่างแท้จริง

อีกทั้ง Guskey (2000, pp. 56-57 อ้างถึงใน วรรณปกรณ์ สุดตะนา, 2556, หน้า 75) ได้เสนอแนวคิดซึ่งใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินรูปแบบว่าประกอบด้วย 4 ประการ คือ ความเหมาะสม ความสอดคล้อง ความมีประโยชน์ และความเป็นไปได้ สรุปได้ว่า ในการตรวจสอบและประเมินรูปแบบก็เพื่อต้องการให้ได้รูปแบบที่เชื่อถือได้ ซึ่งอาจใช้การตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะทางที่เกี่ยวข้อง การตรวจสอบโดยการประชุมสัมมนา หรือการนำไปทดลองใช้ตามสภาพจริง สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แนวทางตรวจสอบรูปแบบ 2 วิธี ได้แก่

1. โดยผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้เฉพาะทาง และ

2. โดยการนำไปทดลองใช้ตามสภาพจริง โดยการทดลองรูปแบบ

ที่ศาลจังหวัด และศาลเยาวชนและครอบครัวจังหวัด จำนวน 4 แห่ง และให้ผู้รับการพัฒนารูปแบบ ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ประเมินผลการทดลองใช้รูปแบบก่อนและหลังการทดลองใช้รูปแบบ

## 2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

### 2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

ปทุมพร เปี้ยถนอม (2554, หน้า 56-57) ได้สรุปแนวคิด และหลักการพัฒนาภาวะผู้นำจากนักวิชาการหลายท่านไว้ โดย Drucker (2005, p. 480) กล่าวว่า การบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จในปัจจุบันผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถในการนำและมีภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์การ เพื่อให้การบริหารประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และ พระธรรมปิฎก (2540, หน้า 29) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารก็ไม่ได้มีมาแต่กำเนิดแต่สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ถ้ามีความต้องการที่จะเรียนรู้ในการเป็นผู้นำที่ดีและประสบความสำเร็จ อีกทั้ง เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536, หน้า 29) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารประการแรกนั้นควรเรียนรู้ทฤษฎี

เกี่ยวกับภาวะผู้นำและนำมาปฏิบัติจริงในการบริหารเพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีและการปฏิบัติ รวมทั้ง วิเชียร วิทย์อุตม (2553, หน้า 249) กล่าวว่า หลักการพัฒนาภาวะผู้นำที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การสร้างกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ รวมทั้งสร้างเจตคติที่ดีต่อการเป็นผู้นำ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ McCauley and Other (1988, p. 145) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มความสามารถในการนำและกระบวนการเรียนรู้บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่าภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้ (DuBrin, 1995, pp. 330-356) กล่าวว่าผู้นำเรียนรู้และทำความรู้จักตนเองโดยอาศัยกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ของผู้ตาม ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ผู้นำมีข้อมูลที่สำคัญและนำไปปรับปรุงตนเองให้มีทักษะผู้นำและเกิดการนำที่มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น และ Day and Other (2009, p. 131) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นมุ่งเน้นหลักการพัฒนาที่สำคัญ 3 ด้าน คือ ความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ผ่านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการประเมินผลตามสภาพความเป็นจริง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ โดยมีหลักการ คือ พัฒนาความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำและนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติจริง และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มทักษะภาวะผู้นำและความสามารถในการนำ ซึ่งหลักการพัฒนาภาวะผู้นำที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาความรู้ พัฒนาทักษะและความสามารถ

ส่วน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536, หน้า 29 อ้างถึงใน พิทักษ์ สมบูรณ์, 2556, หน้า 54) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 2 ประการ คือ เรื่องของหลักการหรือทฤษฎีและเรื่องของประสบการณ์ เช่น ความหมายขององค์กรที่มีประสิทธิผลเป็นองค์กรที่ผู้บริหารในองค์กรมุ่งพัฒนาองค์กรของตนให้ก้าวไปถึงความสำเร็จตามเป้าหมาย และ สัมมา รณินทรีย์ (2553, หน้า 242-245) ที่กล่าวว่า การพัฒนาตนเองของผู้นำจะต้องยึดหลักการของการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีจุดหมายอย่างชัดเจน สามารถควบคุมและปรับเปลี่ยนปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมและเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง สอดคล้องกับ ศิริพร กุลสานต์ (2557, หน้า 80-82) ซึ่งได้กล่าวถึง แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำบุคคลสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ เพราะผู้นำมิได้เป็นมาแต่กำเนิดเพียงอย่างเดียว ถ้าบุคคลมีความปรารถนาจะเป็นผู้นำที่ดีต้องเรียนรู้ ฝึกฝนและพัฒนา คุณสมบัติเหล่านี้ให้เกิดกับตนเองอยู่เสมอ



กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาแนวคิดและหลักการพัฒนาภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำสามารถทำให้เกิดขึ้น เรียนรู้และพัฒนาได้ โดยผู้นำจะต้องสร้างคุณสมบัติที่ดี ให้เกิดขึ้นกับตนเอง มีการศึกษาความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำและสามารถนำทฤษฎี ความรู้ความสามารถ ตลอดจนประสบการณ์มาปรับใช้ในการปฏิบัติหน้าที่จริง และมีการ นำทักษะต่าง ๆ มาใช้ในพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จึงจะสร้างผลงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

## 2.2 ความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ

การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นความจำเป็นสำหรับองค์กร ด้วยเหตุผลหลาย ประการ อันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงไป จำเป็นต้องปรับแนว ทิศทางการบริหารให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง ความต้องการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญด้าน เทคนิคให้เป็นผู้บริหาร หรือต้องการพัฒนาผู้มีอายุน้อยหรืออาวุโสหน่อย เพื่อเป็นผู้บริหาร จึงต้องเตรียมบุคลากรสำหรับงานบริหารในอนาคต ความต้องการพัฒนาให้เป็นผู้บริหาร ในการบริหาร เพื่อสามารถรับมือกับสภาพของการแข่งขันด้านต่าง ๆ และยังเป็นเครื่องมือ ช่วยลดหรือป้องกันและแก้ไขข้อจำกัดของการบริหาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงการ ปฏิบัติงานของผู้บริหาร จัดเตรียมความพร้อมให้ครอบคลุมการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นใน อนาคต และเป็นการขยายความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหาร ซึ่งจะเป็นการเพิ่ม ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานในปัจจุบัน (Truelove, 1992, p. 168; Wills, 1993, p. 9; Wentling, 1992, p. 75)

## 2.3 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการศึกษาถึงวิธีในการพัฒนาภาวะผู้นำ พบว่ามีคำภาษาอังกฤษที่ใช้ ในความหมายเดียวกัน 3 คำ ได้แก่ 1) Technique (เทคนิค) 2) Method (วิธี) 3) Delivery (การส่งมอบ) ในการวิจัยนี้ใช้คำว่าวิธีการ และการเลือกที่จะใช้วิธีการใดนั้นจะต้อง สังเคราะห์วิธีการพัฒนาซึ่งคือคุณลักษณะ (Trait) ที่จะทำการพัฒนา ซึ่งมีนักวิชาการหลาย ท่านได้เสนอแนวความคิดเห็นไว้ ดังนี้

### 2.3.1 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ สายฟ้า พลวายุ (2541) มีดังนี้

#### 2.3.1.1 การกล่อมเกลாதองศาทางสังคม

#### 2.3.1.2 การมีแบบอย่างที่ดี

### 2.3.1.3 การพัฒนาตนเอง

### 2.3.1.4 การได้มีโอกาสทำงานที่ท้าทายความสามารถ

## 2.3.2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ อรุณ รักรธรรม (2541)

ซึ่งได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากร โดยใช้คำว่า วิธี (method) และเทคนิค (technique) ในความหมายเดียวกันซึ่งหมายถึงเครื่องมือในการควบคุมและพัฒนาโปรแกรมโดยจะต้องให้เหมาะสมกับเนื้อหาวิชา โดยผู้ซึ่งเขารับการอบรม ผู้ให้การอบรมเวลาและงบประมาณที่ใช้ วิธีการพัฒนาแบ่งได้ ดังนี้

### 2.3.2.1 พัฒนาเป็นรายบุคคล (individual)

1) การศึกษาที่บานเป็นการศึกษาดวยตนเองของบุคคลแต่ละคน โดยมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานฝกอบรม อาจเสนอรายวิชาที่สามารถศึกษาดวยตนเอง ให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำกลับไปศึกษาที่บ้านและอาจสนับสนุนให้ได้มีโอกาสในการค้นคว้าข้อมูลจากห้องสมุดเพิ่มเติมก็ได้

2) การสอนงาน (coaching) เป็นวิธีการที่ช่วยผู้เรียนให้พัฒนาตนเองในการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ซึ่งหัวหน้าจะทำงานใกล้ชิดกับลูกน้อง โดยมีการเริ่มต้นจากสภาพที่ผู้เรียนเป็นอยู่ สอนแนะตามความสามารถของบุคคลซึ่งแตกต่างกัน ให้ผู้เรียนกระทำดวยตนเองมากที่สุด

3) การฝกวิธีทำงาน (job instruction training : JIT) โดยเป็นการฝกอบรมคนที่มีลักษณะคล้ายการสอนงาน (coaching) แต่เน้นความเร่งด่วนให้ผู้เรียนสามารถทำงานได้รวดเร็วขึ้นและเน้นทักษะการเคลื่อนไหว (motor skill) ในการปฏิบัติงานประจำวัน

4) การเรียนรู้จากโปรแกรมสำเร็จรูป (programmed learning/ programmed instruction) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ดวยตนเองรูปแบบหนึ่งที่มีประสิทธิภาพสูง โดยการเรียนรู้มีความคงทนถาวร เรียนได้ตามลำดับขั้นความสามารถของตนเองและแก้ไขปฏิกิริยาตอบสนองดวยตนเอง ซึ่งผู้เรียนจะเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมที่ออกแบบไว้ ทำแบบฝกหัดและได้รับผลย้อนกลับเป็นการเสริมแรง

5) การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (job rotation) เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการทำงานได้มากกว่า 1 งาน โดยให้ย้ายจากฝ่ายหนึ่งไปยังฝ่ายหนึ่งจนกว่าจะเหมาะสม

2.3.2.2 การพัฒนาเป็นกลุ่ม (group) มักดำเนินการกับกลุ่มบุคคล มีวิธีการ ดังนี้

- 1) การบรรยาย (lecture) เป็นวิธีการดั้งเดิมที่นิยมใช้กันมาก มีประโยชน์คือประหยัดเวลาและเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารที่ตรงตามเนื้อหาของรายวิชา โดยวิทยากรอาจใช้สื่ออื่น ๆ ประกอบเพื่อดึงดูดความสนใจ
- 2) การประชุมอภิปราย (conference) เป็นการประชุม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้มีการปรับเจตคติและวิธีคิด อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
- 3) การอภิปรายปัญหา (panel discussion) ซึ่งคล้ายการประชุม อภิปรายแต่เน้นที่ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยประธานป้อนคำถามให้สมาชิกอภิปราย ให้ผู้ฟังตั้งข้อสังเกตหรือวิจารณ์คำอภิปรายได้
- 4) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) เป็นการประชุม เพื่อถกปัญหาหรือประเด็นที่น่าสนใจเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่ทั้งนี้จะต้องมีการ เตรียมการอย่างรอบคอบ โดยจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะกำหนดหัวข้อให้กระชับ รัดกุมและชัดเจน จัดสิ่งอำนวยความสะดวกไม่ให้มีสิ่งรบกวน ผู้นำการประชุมต้องควบคุม การประชุมให้ราบรื่น ไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น จดบันทึกผลการ ประชุมให้ครบถ้วน และสรุปผลการประชุมตามหัวข้อการประชุม
- 5) การอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (laboratory training หรือ sensitivity training หรือ group training) ในบางครั้งเรียกว่าการฝกอบรมแบบรูเซารู เรา มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนระมัดระวังผลของพฤติกรรมและทัศนคติของตนที่มีต่อ ผู้อื่น ช่วยให้เขาเข้าใจตนเองและผู้ร่วมงาน และสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก เน้นการแก ปัญหาโดยการทดลอง โดยให้ผู้เรียนเขาไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น อีกทั้งมีการแสดง พฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์ของตนเพื่อทดสอบความมีมนุษยสัมพันธ์ของตนกับ ผู้อื่น โดยผู้เรียนจะคิดค้นหาคำตอบและประเมินผลย้อนกลับที่เป็นปฏิกิริยาโต้ตอบจาก ผู้อื่นและสรุปสิ่งที่ตนเรียนรู้จากการทำปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม
- 6) การแสดงบทบาทสมมติ (role playing) ซึ่งเป็นการทดลอง สวมบทบาทสมมติขึ้นมา โดยเปิดโอกาสให้ผู้แสดงได้พูดก่อน แลวนำไปเป็นประเด็น เพื่อวิเคราะห์ปัญหา จากนั้นให้ผู้แสดงและกลุ่มชี้ประเด็นว่าใครเรียนรู้อะไรจากพฤติกรรม ของตัวละครเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

7) กรณีศึกษา (case study method) ซึ่งเป็นกรณีศึกษาที่บรรยายรายละเอียดของสถานการณ์จริง ทั้งนี้เพื่อเป็นฐานในการอภิปรายและแก้ปัญหาเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดสอบแนวคิดของตนกับแนวคิดของผู้อื่น โดยต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง มีอิสระและปลอดภัย ในขั้นการวิเคราะห์กรณีต้องพิจารณาที่บุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ว่าสิ่งใดที่มากกระทบต่อการจะแก้ไข หรือพัฒนาอย่างไร

8) กระบวนการเหตุการณ์ (incident process) หรือ (critical incident) โดยเป็นวิธีที่ให้ผู้เรียนได้รับคำบอกกล่าวสั้น ๆ ถึงเหตุการณ์หรือปัญหาในการทำงานโดยวิทยากรใช้เหตุการณ์ดังกล่าวในการตั้งคำถาม กระบวนการเหตุการณ์ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ

8.1) เหตุการณ์

8.2) การหาความจริงโดยการตั้งคำถาม

8.3) การกำหนดประเด็น เมื่อได้ความจริงแล้วทำการวิเคราะห์ประเด็นต่าง ๆ

การวิเคราะห์ประเด็นต่าง ๆ

8.4) การตัดสินใจแต่ละคนตัดสินใจเอง โดยระบุว่าจะทำและจะไม่ทำอะไร เพราะเหตุใด

8.5) การประเมินผลการเปรียบเทียบการตัดสินใจว่าวิธีการแก้ปัญหานั้น ๆ ดีจริงหรือไม่ เป็นต้น

9) การระดมสมอง (brainstorming) ซึ่งเป็นวิธีการฝึกให้คิดอย่างสร้างสรรค์ตอบปัญหาใด ๆ โดยปล่อยให้คิดอย่างเสรี หลากหลาย ห้ามวิจารณ์ความคิดผู้อื่น ระดมให้คิดใหม่มากที่สุด แลวนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่เพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสมและเป็นไปได้

10) เกมการบริหาร (management game หรือ simulation) โดยการสร้างสถานการณ์จำลองจากสภาพการณ์จริง เพื่อให้ผู้เรียนได้ทดลองเผชิญเหตุการณ์ ซึ่งในปัจจุบันมักพัฒนาออกมาในรูปแบบทเรียนคอมพิวเตอร์ โดยผู้เรียนจะมีโอกาสฝึกวินิจฉัยและคัดเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

2.3.3 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ นางลักษณ สีนสีบผล (2542) มีดังนี้

2.3.3.1 การปฐมนิเทศ (Orientation)

2.3.3.2 การฝึกอบรม (Training)

2.3.10.3 การฝึกฝนตนเอง (Self-Training)

2.3.4 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ จงกลณี ชูติมาเทวินทร์

(2544) มีดังนี้

2.3.4.1 การพัฒนาเป็นรายบุคคล

2.3.4.2 การพัฒนาเป็นกลุ่ม

2.3.4.3 การสนทนาวางกลม

2.3.4.4 การบรรยาย

2.3.4.5 การระดมสมอง

2.3.4.6 การสนทนากลุ่ม

2.3.4.7 การวิเคราะห์กรณีศึกษา

2.3.4.8 เทคนิคการตั้งคำถาม

2.3.4.9 การแสดงบทบาทสมมติ

2.3.4.10 การทำงานกลุ่ม

2.3.4.11 การดูงานภาคสนาม

2.3.4.12 ละครคน

2.3.4.13 เทคนิค เอ ไอ ซี

2.3.4.14 เกมการศึกษา

2.3.5 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ รังสรรค์ ประเสริฐศรี

(2544) มีดังนี้

2.3.5.1 การพัฒนาผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเอง ซึ่งการพัฒนาด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเอง ประกอบด้วย 1) การฝึกอบรม 2) การสร้างประสบการณ์ในงาน 3) การสอนงาน

2.3.5.2 การสร้างวินัยในตนเอง การให้การศึกษา ประสบการณ์ และการให้คำแนะนำจากผู้อาวุโสกว่า การใช้โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ การประเมินความพยายามในการพัฒนาภาวะผู้นำ และความสำเร็จของภาวะผู้นำ

2.3.6 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ สมชาติ กิจยรรยง  
(2544) มีดังนี้

2.3.6.1 การให้การศึกษาและส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง

2.3.6.2 การฝึกอบรมและพัฒนา

2.3.6.3 การพัฒนาในการปฏิบัติงานจริง

2.3.7 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ ธีัญญา ผลอนันต์  
(2546) ซึ่งได้กล่าวถึงรูปแบบของการพัฒนาฝ่ายจัดการหรือผู้นำระดับสูงในองค์การ  
ซึ่งสามารถทำได้ 2 ลักษณะคือ

2.3.7.1 ในขณะปฏิบัติงาน เป็นวิธีการพัฒนาฝ่ายจัดการที่ใช้กัน  
มากที่สุด เพราะสามารถทำได้ทันทีไม่ว่าในหน่วยงานสะดวก หรือในงบประมาณมากนัก เช่น

- 1) กรณีศึกษา (case study)
- 2) กระบวนการกลุ่ม (sensitivity training)
- 3) กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ (group process)
- 4) กลุ่มซักถาม (audience reaction group)
- 5) เกมการบริหาร (management game)
- 6) จัดทีมผู้ฟัง (listening team)
- 7) ชี้แจงปัญหาของใจ (forum)
- 8) ซินดิเคต (syndicate)
- 9) ซิมโพเซียม (symposium)
- 10) แต่งตั้งคณะกรรมการ
  - 10.1) แต่งตั้งคณะกรรมการชุดเล็ก (sub-committee)
  - 10.2) แต่งตั้งเป็นกรรมการ (committee)
  - 10.3) แต่งตั้งเป็นคณะทำงาน (working group)
- 11) ทัศนศึกษา (field trip)
- 12) ทำโครงการจริง (live project or group work)
- 13) ทำแบบฝึกหัด (exercise)
- 14) เรียนรูดยุทธการลงมือปฏิบัติ
- 15) สอนงาน/ถ่ายทอดแบบตัวต่อตัว (coaching)
- 16) หมุนเวียนงาน

2.3.7.2 นอกเหนือจากการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการที่ดำเนินการ  
นอกสถานการณ์จริง เช่น ในห้องฝึกอบรม คลายการเรียนรู้ในชั้นเรียน ซึ่งมีผลหลากหลาย  
รูปแบบและบางวิธีสามารถปรับใช้ในขณะปฏิบัติงานได้ด้วย เช่น

- 1) เดินแรลลี่ (walk rally)
- 2) บทบาทสมมติ (role playing]
- 3) บรรยาย (lecture)
- 4) ประชุม
  - 4.1) ประชุมเชิงปฏิบัติการ (work shop)
  - 4.2) ประชุมโต๊ะกลม (panel or round table)
  - 4.3) การประชุมระดับผู้บริหาร (convention)
- 5) เชนิญเหตุการณ (incident method)
- 6) ฟกสั่งการ (in basket training)
- 7) รวมกับสถาบันการศึกษา (institute)
- 8) ระดมความคิด (brain storming)
- 9) ศึกษาทางไปรษณียและ E-Learning
- 10) สอนสำเร็จรูป (program instruction)
- 11) สัมภาษณ์ (interviewing)
- 12) สัมมนา (seminar) แบ่งออกเป็น
  - 12.1) สัมมนานอกบริษัท (outside-house seminar)
  - 12.2) สัมมนาในบริษัท (inside-house seminar)
- 13) สาธิต
  - 13.1) สาธิตแบบแสดงผล (Result Demonstration)
  - 13.2) สาธิตวิธี (method demonstration)
- 14) แสดงละครสั้น (skit or play let)
- 15) ห้องทดลอง (laboratory)
- 16) อภิปราย (discussion) มีหลายรูปแบบ
  - 16.1) การนำอภิปราย (leading discussion)
  - 16.2) การอภิปรายกลุ่ม (group discussion)
  - 16.3) การอภิปรายกลุ่มย่อย (buzz group)

16.4) การอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิหลายคน (panel discussion)

16.5) การอภิปรายแบบปุจฉา-วิสัชนา (colloquy) โดยวิธีการพัฒนาต่าง ๆ เหล่านี้อาจนำไปประยุกต์และปรับใช้กับการพัฒนาบุคลากรในระดับอื่น ๆ ได้ตามความเหมาะสม

2.3.8 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ วิเชียร วิทย์อุดม (2550) มีดังนี้

2.3.8.1 โปรแกรมการฝึกอบรม

2.3.8.2 กิจกรรมเพื่อพัฒนา

2.3.8.3 การมอบหมายงานพิเศษ

2.3.8.4 การหมุนเวียนตำแหน่ง

2.3.8.5 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ

2.3.8.6 การให้คำปรึกษาแนะนำเทคนิคในการพัฒนาตนเอง

2.3.9 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552) ได้ให้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การประชุมสัมมนา และการพัฒนาตนเอง โดยการพัฒนาบุคลิกภาพ การพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะในการทำงานการพัฒนาในด้านการปรับตัวให้ทันสมัย

2.3.10 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ ศิริพร กุลสานต์ (2557) ใช้วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยวิธีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและศึกษาดูงานตนเองเป็นหลัก แล้วบูรณาการวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการอบรมเชิงปฏิบัติการด้วย โดยจัดให้มีการศึกษาดูงานระหว่างการอบรมเชิงปฏิบัติการแล้วนำองค์ความรู้ที่ได้มาบูรณาการกับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ และสำหรับการศึกษาดูงานตนเองนั้น เป็นการศึกษาความรู้จากคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนาในระหว่างการฝึกปฏิบัติการเป็นการขยายผลต่อไปเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำให้มีมากขึ้นและเป็นแบบอย่างที่ดีต่อไป



## 2.3.11 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Truelove (1992)

มี 3 วิธี ดังนี้

## 2.3.11.1 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) ได้แก่

- 1) การฝึกปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย (Assignment)
- 2) การใช้บทเรียนโปรแกรม (Programmed Learning)
- 3) การทำโครงการเดี่ยว (Project-Individual)
- 4) การปฏิบัติซ้ำ (Action Maze) เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ช่วย  
การอบรม (Computer-Base Training) การใช้วีดิทัศน์แบบมีปฏิสัมพันธ์ (Interactive Video)  
และสถานการณ์จำลอง (Simulation)

## 2.3.11.2 การเรียนรู้ตัวต่อตัว (One-to-One Learning) ได้แก่

- 1) การฝึกหัดตามคำแนะนำ (Guided Practice)
- 2) การสอนงาน (Coaching)
- 3) การให้คำปรึกษา (Counseling)
- 4) การฝึกงาน (Mentoring)
- 5) การสาธิต (Demonstrating)
- 6) สถานการณ์จำลอง (Simulation)
- 7) การอ่านตามคำแนะนำ (Guided Reading)
- 8) การติวเข้ม (Tutorial)

## 2.3.11.3 การเรียนรู้เป็นกลุ่ม (Group Learning) ได้แก่

- 1) การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing)
- 2) การสอนกลุ่มย่อย (Micro Teaching)
- 3) การบรรยาย (Lecture)
- 4) การเรียนจากบทเรียน (Lesson)
- 5) การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Discussion)
- 6) การทำโครงการรายกลุ่ม (Project-Group)
- 7) การฝึกปฏิบัติ (In-Tray Exercise)
- 8) การฝึกปฏิบัติ-ทักษะเฉพาะด้าน (Exercise-Skills)
- 9) การฝึกปฏิบัติ-รายกลุ่ม (Exercise-Group)
- 10) การศึกษากรณีตัวอย่างจากเอกสาร (Case Study-Incident)

11) การศึกษากรณีตัวอย่างจากสถานการณ์ (Case Study– Incident)

12) สถานการณ์จำลอง (Simulation)

13) เกมทางธุรกิจ (Business Game)

14) การเรียนจากการค้นคว้า (Discovery Learning)

15) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning Set)

16) การระดมสมอง (Brainstorming)

17) การศึกษานอกสถานที่ (Field Trip)

18) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Open Forum)

2.3.12 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Vicare (1996) มีดังนี้

2.3.12.1 เป็นกระบวนการพัฒนาที่ผสมผสานจากประสบการณ์ การฝึกอบรม การศึกษาและรูปแบบต่าง ๆ ของการพัฒนา โดยที่ไม่อาศัยแต่เพียงการนั่งเรียนในห้องเรียนแต่เพียงอย่างเดียว

2.3.12.2 เป็นการเกี่ยวข้องสัมพันธ์ในเชิงเวลา กับธุรกิจจริง ๆ

2.3.12.3 มุ่งให้ประโยชน์ไม่เพียงแต่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเท่านั้น แต่ต้องเอื้อเพื่อต่อทีมและองค์การด้วย

2.3.12.4 กระตุ้นให้เกิดความสนใจใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่ การสร้างองค์ความรู้ ทั้งในส่วนของปัจเจกบุคคลและขององค์การ

2.3.12.5 ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของการเป็นผู้นำ ที่มีความสามารถและองค์ความรู้โดยรวมขององค์การ ในรูปทีมและเครือข่ายการเรียนรู้

2.3.12.6 ก่อให้เกิดการพัฒนาทีมผู้นำในทุกระดับชั้นขององค์การ

2.3.13 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ DuBrin (1998)

มี 5 วิธี ดังนี้

2.3.13.1 การทำความรู้จักตนเอง หลักสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำคือการทำความรู้จักตนเอง โดยอาศัยกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อช่วยให้สามารถปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยได้อธิบายระดับของการทำความรู้จักตนเองโดยใช้หลักการเรียนรู้แบบครั้งวงจร (Single-Loop Learning) ซึ่งมีความหมายดังนี้

การเรียนรู้แบบครึ่งวงจรมุ่งหมายถึงการทำความเข้าใจตนเองระดับหนึ่ง เกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนแสวงหาข้อมูลย้อนกลับเพียงเท่าที่จำเป็น เพื่อนำมายืนยันหรือใช้อธิบายความคิดหรือการกระทำของตน

การเรียนรู้แบบคิดครบวงจรมุ่งหมายถึงการเรียนรู้จักตนเองอีกระดับหนึ่งที่ลึกซึ้งกว่าแบบแรก การเรียนรู้แบบนี้จะเกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนนำข้อมูลย้อนกลับมายืนยันหรือใช้อธิบายความมีเหตุผลของเป้าหมาย หรือคุณค่าที่ปรากฏในสถานการณ์

ประโยชน์ของการนำหลักการเรียนรู้หรือการรู้จักตนเองไปใช้คือช่วยให้ผู้เรียนได้เรียนรู้และใช้ประโยชน์จากการคิดทบทวนหาเหตุผล การพยายามทบทวนเพื่อเข้าใจเหตุผลของสิ่งที่เกิดขึ้น จะช่วยให้ปฏิบัติงานหรือใช้ภาวะผู้นำได้เหมาะสมยิ่งขึ้น

2.3.13.2 การเสริมสร้างวินัยในตนเอง การพัฒนาภาวะผู้นำนั้นจำเป็นต้องมีวินัยในตนเอง วินัยในตนเองในที่นี้หมายถึง ความพยายามที่จะรักษาระดับความสนใจที่มีต่อการบรรลุเป้าหมายไว้ให้มั่นคง วินัยในตนเองมีความจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทุกรูปแบบ ตัวอย่างเช่น การที่ผู้นำเห็นว่าการเป็นผู้ฟังที่ดี เป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สำคัญ ผู้นำก็ต้องอ่านหรือศึกษาหรือเข้าฝึกอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการฟัง ทั้งนี้เพื่อสร้างความเป็นผู้ฟังที่ดีสามารถจับประเด็นได้ถูกต้อง วินัยในตนเองมีความจำเป็นเพราะสภาวะต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมักจะหันเหความสนใจของผู้นำไปสู่ทิศทางอื่นอยู่เสมอ วินัยในตนเองมีบทบาทสำคัญต่อการศึกษาดูตามพฤติกรรมของบุคคลอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าบุคคลดังกล่าวได้มีการพัฒนาตนเองจริง

2.3.13.3 การศึกษา โดยทั่วไปการศึกษามักหมายถึง การถ่ายทอดความรู้โดยไม่คำนึงถึงการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้อย่างทันทีทันใด การศึกษาอย่างเป็นทางการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการบริหารและตำแหน่งของผู้นำ นอกจากนี้ปริมาณของการศึกษาอย่างเป็นทางการยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับของตำแหน่งที่ผู้นำปฏิบัติงาน

2.3.13.4 การแสวงหาประสบการณ์ ประสบการณ์ที่เกิดจากการทำงานนับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการใช้ภาวะผู้นำให้มีประสิทธิผล เพราะถ้าหากขาดประสบการณ์ก็จะไม่สามารถแปรความรู้ให้เป็นทักษะได้ แหล่งที่มาของประสบการณ์มี 2 แหล่งหลัก ๆ คือ เพื่อนร่วมงานและเนื้องาน เพื่อนร่วมงานสามารถให้ประสบการณ์ได้อย่างดี การให้ข้อมูลย้อนกลับหรือให้คำแนะนำอย่างทันทีทันใด อาจมีทั้งผลดีและผลเสีย

ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ การหาประสบการณ์อาจใช้การสังเกตเวลาผู้บังคับบัญชาเผชิญ ปัญหาในระหว่างประชุม แล้วพยายามนำเทคนิคการแก้ปัญหาที่นำมาใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ของตนอีกทีหนึ่ง หรืออาจจะเรียนรู้ที่จะไม่ใช้ภาวะผู้นำเช่นนั้น หากพบว่าไม่ใช้ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพ แหล่งหรือบุคคลที่สามารถให้ประสบการณ์ประกอบด้วยผู้บริหารหรือผู้นำ ในระดับตำแหน่งที่สูงกว่า กลุ่มผู้นำระดับเดียวกัน รวมทั้งคณะผู้จัดทำรายการ (Reporting Staff) การทำงานในหน้าที่รับผิดชอบจะช่วยพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะบทบาทส่วนหนึ่งของ ผู้นำคือต้องเป็นนักแก้ปัญหาและปัญหาใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นมักมีความซับซ้อนและคลุมเครือ มากขึ้นเรื่อย ๆ

ความกว้างของประสบการณ์ภาวะผู้นำด้านต่าง ๆ นั้นมักขึ้นอยู่กับ กับแต่ละสถานการณ์ ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำจึงจำเป็นต้องพยายามรวบรวม ประสบการณ์การบริหารจากสถานการณ์ที่แตกต่างกันในองค์การทางธุรกิจ ผู้ที่หวังจะเป็น ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จมักจะถูกแนะนำให้หาประสบการณ์ในองค์การอย่างน้อย 2 ด้าน คือ ด้านการตลาดกับด้านการผลิต

2.3.13.5 การให้คำปรึกษา ในการให้คำปรึกษาเป็นวิธีการพัฒนา ภาวะผู้นำที่ยืดประสบการณ์เป็นหลักอีกวิธีหนึ่งที่เชื่อว่า การพัฒนาภาวะผู้นำควรจะมีการ ฝึกสอนโดยผู้นำที่มีทั้งความรู้และประสบการณ์ ซึ่งเรียกว่าที่ปรึกษา (Mentor) ซึ่งจะคอย พัฒนาภาวะผู้นำแก่ผู้เรียนโดยอาศัยการสอน (Tutoring) การฝึก (Coaching) การแนะนำ (Guidance) และการให้กำลังใจ (Emotional Support) ที่ปรึกษาต้องเป็นผู้ที่ได้รับความ ไว้วางใจในการให้คำปรึกษาและคำแนะนำ ส่วนใหญ่มักได้แก่ ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานหรือนักวิชาชีพด้านบริหารบุคคล

การให้คำปรึกษาส่วนใหญ่มักเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้ให้กับผู้รับคำปรึกษา แต่บางแห่ง อาจมีระบบการให้คำปรึกษาที่เป็นทางการก็ได้ ผู้ให้คำปรึกษาสามารถให้ตัวอย่างในการใช้ ภาวะผู้นำที่มีและไม่มีประสิทธิภาพ หน้าที่ของผู้ให้คำปรึกษาคือคอยฝึกสอนผู้เรียนให้ สามารถใช้ภาวะผู้นำ แต่ในระหว่างที่ผู้รับคำปรึกษา (Mentored) ฝึกใช้ภาวะผู้นำนั้น ผู้ให้คำปรึกษามักจะไม่เข้ามาแทรกแซง โดยปล่อยให้ฝึกใช้ภาวะผู้นำอย่างอิสระ

### 2.3.14 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามการสังเคราะห์และวิเคราะห์

รายงานวิจัยต่าง ๆ ของ McCauley and Others (1998) มี 4 วิธี คือ

#### 2.3.14.1 การเรียนรู้จากการทำงาน (Learn on the job)

การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากการทำงานที่ท้าทายมากเท่าใดยอมเรียนรู้มากขึ้นเท่านั้น ในระบบราชการแต่ละตำแหน่งเป็นงานที่ท้าทายในระดับที่แตกต่างกัน

#### 2.3.14.2 การเรียนรู้จากผู้อื่น การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จาก

คนอื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ในองค์การที่มีหลายระดับนั้น ผู้บังคับบัญชาจะเป็นแหล่งสำคัญของการเรียนรู้ เพราะจะเป็นตัวแบบของบทบาท (Role model) ทั้งในด้านดีและด้านไม่ดี เป็นแหล่งที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงานที่ท้าทายให้เพื่อนทำ เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเป็นแหล่งของข้อมูล เป็นทรัพยากร และให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน ดังนั้นภาวะผู้นำจึงสามารถพัฒนาได้โดยอาศัยการเรียนรู้จากผู้อื่น

#### 2.3.14.3 การเรียนรู้จากความผิดพลาด การเรียนรู้จากความ

ผิดพลาดหรือผิดเป็นครูเป็นอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยที่แสดงว่าความผิดพลาดทำให้บุคคลตระหนักถึงข้อจำกัดของตนเอง รู้จุดอ่อนของตนเอง สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเองหาทางปรับปรุงและพัฒนาขึ้น

#### 2.3.14.4 การเรียนรู้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการ

ที่สำคัญอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยต่าง ๆ ยืนยันว่าภาวะผู้นำสามารถเกิดขึ้นได้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้นจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์และเข้าใจวิธีการที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม การฝึกอบรมจะช่วยให้มีความรู้ กระบวนการในการนำและรู้จักเทคนิคที่จะปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ หลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำอาจเป็นหลักสูตรทั่ว ๆ ไปหรือหลักสูตรที่เฉพาะเจาะจงทฤษฎีหนึ่งก็ได้

### 2.3.15 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Dessler (2002)

ซึ่งได้กล่าวถึงการพัฒนาผู้บริหารที่มุ่งเน้นการสร้างประสบการณ์การทำงานอันประกอบด้วย การฝึกอบรมฝ่ายบริหารขณะปฏิบัติงาน (Managerial on-the-job training) และ เทคนิคการพัฒนาฝ่ายบริหารด้วยการฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน (Off-the-job management development techniques) ซึ่งการพัฒนาผู้บริหารทั้ง 2 แบบ ดังนี้

2.3.15.1 การฝึกอบรมฝ่ายบริหารขณะปฏิบัติงาน (Managerial on-the-job training) สามารถใช้

1) เทคนิคการหมุนเวียนงาน (Job rotation)  
 2) การสอนงาน/วิธีการศึกษา (Coaching/Understudy approach) การสอนงานเป็นวิธีการพัฒนาการบริหารในขณะปฏิบัติงาน สอนวิธีการศึกษาเป็นวิธีการที่ให้แต่ละคนได้เรียนรู้จากผู้ทำงานในปัจจุบันด้วยวิธีการสอนงาน

3) การสร้างคณะกรรมการรุ่นใหม่ (Junior boards) เป็นวิธีการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางใหม่มีประสบการณ์ในการวิเคราะห์ปัญหาด้วยการเชิญให้เป็นคณะกรรมการบริหารและทำการเสนอแนะนโยบาย

2.3.15.2 เทคนิคการพัฒนาฝ่ายบริหารด้วยการฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน (Off-the-job management development techniques) สามารถใช้

1) วิธีการใช้กรณีศึกษา (The case study method) เป็นวิธีการพัฒนาซึ่งผู้บริหารจะนำเสนอด้วยการเขียนรายละเอียดเกี่ยวกับปัญหาขององค์การเพื่อการวินิจฉัยและแก้ปัญหาด้วยการอภิปรายรวมกับผู้เข้าฝึกอบรมคนอื่น ๆ

2) เกมการบริหาร (Management games) เป็นเทคนิคการพัฒนาซึ่งทีมผู้จัดการจะทำการแข่งขันกันซึ่งตัดสินใจโดยใช้ออมพิวเตอร์ในสิ่งที่เป็จริงและเลียนแบบของหน่วยงาน

3) การสัมมนาภายนอก (Outside seminars) โดยมีการจัดสัมมนาพิเศษและการประชุม มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาการฝึกอบรมและทักษะสำหรับผู้บริหาร

4) โปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย (University related program) โดยส่งให้ผู้บริหาร/ผู้นำไปศึกษาในโปรแกรมต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้น

5) การบทบาทสมมติ (Role playing) เป็นวิธีการพัฒนาให้ผู้บริหารแก้ปัญหาเฉพาะอย่างที่เกิดขึ้นกับงาน โดยผู้เข้าอบรมจะแสดงบทบาทการบริหารเหมือนในสถานการณ์จริง

6) การใช้โมเดลพฤติกรรม (Behavior modeling) เป็นวิธีการพัฒนาผู้บริหารด้วยการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาที่ผู้บริหารต้องสามารถระบุปัญหาปฏิบัติการแก้ปัญหาและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยมีวิธีการดำเนินงานด้วยโมเดลพฤติกรรมพื้นฐานดังนี้ คือ การวางรูปแบบ (modeling)

การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing) การเสริมแรงทางสังคม (social reinforcement) และการถ่ายโอนของการฝึกอบรม (transfer of training)

7) การสร้างศูนย์การพัฒนาบุคลากรภายในบริษัท (In-house development centers) เป็นวิธีการดำเนินการของบริษัทในการที่ผู้บริหารคาดหวังให้เกิดการปฏิบัติที่แท้จริงเพื่อพัฒนาปรับปรุงทักษะการบริหารงานโดยใช้วิธีการต่าง ๆ ในการพัฒนาผู้บริหารและบุคลากร

8) การพัฒนาองค์การ (Organizational Development) เป็นวิธีการวางเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อให้สามารถปรับปรุงองค์การด้วยการสร้างเทคนิคการเปลี่ยนแปลงโดยที่ผู้มีส่วนร่วมจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลของตนเองและองค์การแล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์วางแผนแก้ปัญหาซึ่งต้องดำเนินการเกี่ยวกับการป้อนกลับจากการสำรวจ (survey feedback) การฝึกอบรมให้ไวต่อการรับความรู้สึก (sensitivity training) การสร้างทีมงาน (team building)

## การวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เป็นการวิจัยลักษณะหนึ่งที่มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนางาน พัฒนาวิชาชีพ หรือการพัฒนาวิถีชีวิตของมนุษย์ ซึ่งในปัจจุบัน องค์กรจำนวนมากได้พยายามส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดมีความรู้ความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนา โดยเชื่อว่าการวิจัยและพัฒนาจะช่วยให้ได้ทางเลือกหรือวิธีการใหม่ ๆ ที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับ นอกจากนี้การวิจัยและพัฒนาเป็นการบริหารหรือการทำงานที่มุ่งแก้ปัญหาหรือพัฒนาให้เกิดคุณภาพ เมื่อผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานค้นพบปัญหาและเกิดความตระหนักในปัญหาก็จะมีการคิดค้นรูปแบบสื่อหรือรูปแบบการพัฒนาที่เรียกว่า “นวัตกรรม” มาเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาหรือในการพัฒนางาน โดยรูปแบบสื่อหรือรูปแบบการพัฒนาจะต้องมีหลักการเหตุผลหรือทฤษฎีรองรับ ทั้งนี้อาจเลือกใช้วิธีการปรับปรุงในสิ่งที่คุณอื่นได้ศึกษาหรือเคยใช้ได้ผลในสถานการณ์ที่เป็นปัญหาเช่นเดิมมาก่อนหรือคิดค้นวิธีการใหม่ขึ้นมาก็ได้ แต่การที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าวิธีการที่คิดค้นขึ้นมา นั้นดีหรือไม่ดี จำเป็นต้องมีการทดลองจริงมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อพิสูจน์ว่าสามารถแก้ปัญหาหรือพัฒนางานได้ ถ้าไม่ประสบผลสำเร็จก็มีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจนได้ผลดีและสามารถนำไปใช้ได้ต่อไป และที่สำคัญของการวิจัยและพัฒนาเป็นการวิจัยที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนานวัตกรรม (innovation)

ขึ้นมา แล้วนำไปทดลองใช้ในภาคสนามจริง ก่อนที่จะสรุปผลถึงความมีคุณภาพ และปรับปรุงแก้ไขเป็นครั้งสุดท้าย ก่อนนำไปเผยแพร่ใช้ในวงกว้างในกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดต่อไป ถือเป็น การวิจัยแบบยึดนวัตกรรมเป็นฐาน (innovation-based research) เน้นการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาใช้ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2557, หน้า 258)

### 1. ความหมายของการวิจัยและพัฒนา

มีนักการศึกษาหลายคนได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาไว้ดังเช่น

กฤษียากร เตชะปิยะพร (2552, หน้า 3) ได้กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนา (The Research and Development) เป็นลักษณะหนึ่งของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ที่ใช้กระบวนการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบ มุ่งพัฒนาทางเลือกหรือวิธีการใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการยกระดับคุณภาพงานหรือคุณภาพชีวิต

สำหรับ สุพัตร์ พิบูลย์ และคณะ (2552, หน้า 12) ได้กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนา เป็นการวิจัยเชิงทดลอง โดยมีการพัฒนาต้นแบบนวัตกรรม (หมายถึง สื่อ/สิ่งประดิษฐ์ หรือวิธีการ) แล้วมีการทดลองใช้เพื่อตรวจสอบคุณภาพในเชิงประจักษ์ ทั้งนี้นวัตกรรมที่นำมาทดลอง คือ ปฏิบัติการ (Treatment) หรือตัวแปรต้น โดยมี “ดัชนีชี้คุณภาพ” ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งเป็นตัวแปรตาม

สอดคล้องกับ ญาณภัทร สีหะมงคล (2552, หน้า 4) ให้ความหมาย การวิจัยและพัฒนาว่า เป็นกระบวนการศึกษาค้นคว้า คิดค้น อย่างเป็นระบบและน่าเชื่อถือ โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาผลผลิต เทคโนโลยี สิ่งประดิษฐ์ สื่อ อุปกรณ์ เทคนิควิธีหรือรูปแบบการทำงานหรือระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นอย่างชัดเจน

ส่วน รุจโรจน์ แก้วอุไร (2552, หน้า 7) ได้กล่าวว่า งานวิจัยและพัฒนา คือ งานวิจัยที่มุ่งเน้นนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ได้โดยตรง ในการพัฒนา กระบวนการผลิตกระบวนการบริการ การพัฒนาอุตสาหกรรม การพัฒนาชุมชน การจัดการทรัพยากร สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

ในทำนองเดียวกัน วิโรจน์ สารรัตนะ (2553, หน้า 44-45) มีความเห็นว่า การวิจัยและพัฒนา (R&D) มุ่งเน้นการทดลองและการปรับปรุงแก้ไขผลผลิต (product) ที่ต้องการพัฒนาขึ้น โดยมีคำถามว่า ทำอย่างไรจึงจะพัฒนาผลผลิตนั้นให้มีคุณภาพ ตามเกณฑ์ที่กำหนดให้หรือไม่ เมื่อมีคุณภาพตามเกณฑ์แล้วจึงมีการนำเอา



ผลผลิตนั้นไปใช้ประโยชน์หรือเผยแพร่ต่อไป ซึ่งในการทดลองใช้นั้นนิยมใช้รูปแบบการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Design)

สอดคล้องกับ องอาจ นัยพัฒน์ (2554, หน้า 232) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนา หมายถึง กระบวนการแสวงหาความรู้หรือความเข้าใจในแง่มุมใหม่ ๆ เกี่ยวกับผลผลิต กระบวนการ และการบริการที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบ แล้วประยุกต์ความรู้หรือความเข้าใจที่ได้จากการแสวงหาไปสร้างสรรค์ หรือปรับปรุงให้เกิดผลผลิต กระบวนการและการบริการใหม่ขึ้น มีประสิทธิภาพและเป็นที่ต้องการจำเป็นของบุคคลตลาด หรือองค์กรใด ๆ มากยิ่งขึ้น ซึ่งการวิจัยและพัฒนาจะให้เกิดผลลัพธ์ที่สำคัญ 2 ลักษณะ คือ 1) นวัตกรรมประเภทวัตถุที่เป็นชิ้นอัน ซึ่งอาจเป็นประเภทวัสดุ อุปกรณ์ ชิ้นงาน เช่น คอมพิวเตอร์ ชุดการสอน สื่อการสอน ชุดกิจกรรมเสริมความรู้ คู่มือประกอบการทำงาน 2) นวัตกรรมประเภทที่เป็นรูปแบบ วิธีการกระบวนการ ระบบปฏิบัติการ อาทิ รูปแบบการสอน วิธีการสอน รูปแบบการบริหารจัดการ ระบบการทำงาน เป็นต้น

สายันต์ บุญใบ (2555, หน้า 91) ให้ความหมายการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ว่าหมายถึง กระบวนการแสวงหาความรู้หรือความเข้าใจในแง่มุมใหม่ ๆ เกี่ยวกับผลผลิต กระบวนการ และการบริหารที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบ แล้วประยุกต์ความรู้หรือความเข้าใจที่ได้จากการแสวงหาไปสร้างสรรค์หรือปรับปรุงให้เกิดผลผลิตและกระบวนการแบบใหม่ขึ้น ซึ่งมีประสิทธิภาพและเป็นที่ต้องการของบุคคลหรือองค์กร

การประยุกต์ใช้การวิจัยและพัฒนาในวงการธุรกิจและอุตสาหกรรม ได้ใช้การวิจัยและพัฒนากันอย่างแพร่หลาย นิยมใช้กันมากในเรื่องการออกแบบผลิตภัณฑ์ (Product design) ในเรื่องการตลาด (Marketing) การผลิตและกระบวนการผลิตของโรงงาน (Manufacturing) ในการเพิ่มรายได้ (Revenue growth) และลดต้นทุน (Cost reduction) การขยายตลาด (Increase market-share) การคิดวิธีการรักษาระดับกำไรให้ยั่งยืน (Sustain profitability) การเป็นผู้นำในผลิตภัณฑ์ใหม่ (Sustain product innovation) และการผลิตสินค้าต้นทุนต่ำออกสู่ตลาด (วรกัญญาไพโร แกะระหัน, 2551, หน้า 136)

สรุปได้ว่า การวิจัยและพัฒนา หมายถึง งานที่มีลักษณะสร้างสรรค์ซึ่งดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ปัญหาปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคม พัฒนางานของผู้บริหาร เพื่อพัฒนาทางเลือกใหม่ ๆ และสร้างนวัตกรรม เพิ่มพูนความรู้

ทั้งความรู้ที่เกี่ยวกับมนุษย์ วัฒนธรรมและสังคม การใช้ความรู้เหล่านั้นเพื่อประดิษฐ์คิดค้น สิ่งที่เป็นประโยชน์ใหม่ ๆ หรือกระบวนการศึกษาค้นคว้า คิดค้นอย่างเป็นระบบและ น่าเชื่อถือ โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาผลผลิต เทคโนโลยี สิ่งประดิษฐ์ สื่อ อุปกรณ์ เทคนิควิธีหรือรูปแบบการทำงาน หรือระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพอย่างชัดเจน นำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ได้โดยตรง ในการพัฒนา กระบวนการผลิตกระบวนการบริการ การพัฒนาอุตสาหกรรม การพัฒนาชุมชน การจัดการทรัพยากร และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

## 2. ความสำคัญการวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนาเป็นการพัฒนาการศึกษา ที่เป็นกลยุทธ์หรือวิธีการ สำคัญวิธีการหนึ่งที่นิยมใช้ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการศึกษา โดยเน้นหลัก เหตุผลและตรรกวิทยา เป้าหมายหลัก คือ ใช้เป็นกระบวนการในการพัฒนาและตรวจสอบ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา (Education product) การวิจัยและพัฒนาทาง การศึกษา (R&D) มีความแตกต่างจากการวิจัยการศึกษาประเภทอื่น ๆ อยู่ 2 ประเภท คือ

1. เป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมาย (Goal) การวิจัยทางการศึกษา มุ่งค้นคว้าหาความรู้ใหม่ โดยการวิจัยพื้นฐานหรือมุ่งหาคำตอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานโดย การวิจัยประยุกต์แต่การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา มุ่งพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพ ผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาแม้ว่าการวิจัยประยุกต์ทางการศึกษาหลายโครงการก็มีการ พัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา เช่น การวิจัยประยุกต์ทางการศึกษาสำหรับการสอนแต่ละ แบบแต่ละผลิตภัณฑ์ ซึ่งได้ใช้สำหรับการทดสอบสมมติฐานของการวิจัยแต่ละครั้งเท่านั้น ไม่ได้พัฒนาไปสู่การใช้สำหรับสถานศึกษาทั่วไป

2. การนำไปใช้ (Utility) การวิจัยทางการศึกษามีช่องว่างระหว่าง ผลการวิจัยกับการนำไปใช้จริงอย่างกว้างขวางเนื่องจากผลการวิจัยทางการศึกษาจำนวนมากไม่ได้ถูกนำไปใช้ นักการศึกษาและนักวิจัยจึงหาทางลดช่องว่างดังกล่าวโดยวิธีที่ เรียกว่า “การวิจัยและพัฒนา” อย่างไรก็ตามการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา มีใช้สิ่งที่ ทดแทนการวิจัยทางการศึกษา แต่เป็นเทคนิควิธีที่จะเพิ่มศักยภาพของการวิจัยทาง การศึกษา ให้มีผลต่อการจัดการทางการศึกษา กล่าวคือเป็นตัวเชื่อมเพื่อนำไปสู่ผลิตภัณฑ์ ทางการศึกษาที่ใช้ประโยชน์ได้จริงในโรงเรียนทั่วไป ดังนั้น การใช้กลยุทธ์การวิจัยและ พัฒนาทางการศึกษาเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการศึกษา จึงเป็นการใช้ผลจาก การวิจัยทางการศึกษาให้เป็นประโยชน์มากยิ่งขึ้น

### 3. ลักษณะของการวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนาทางพฤกษศาสตร์และสังคมศาสตร์มีจุดเน้น

สำคัญ 3 ประการ คือ

1. การแสวงหาความรู้หรือความเข้าใจใหม่ด้วยการทำวิจัย (Research)
2. การสร้างต้นแบบหรือผลิตภัณฑ์นวัตกรรมด้วยการดำเนินงานพัฒนา

(Development)

3. การขยายผลจากต้นแบบการพัฒนาไปสู่ผู้ใช้ด้วยการเผยแพร่

(Dissemination)

กล่าวโดยสรุปการวิจัยและพัฒนา มีลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้

1. เป็นการนำความรู้หรือความเข้าใจใหม่ที่สร้างขึ้นมาพัฒนาเป็นต้นแบบใช้งาน จุดเน้นที่สำคัญของการวิจัยและพัฒนา คือ การทำวิจัยเพื่อแสวงหาหรือสร้างสรรค์สร้างภูมิปัญญาใหม่ ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจใหม่ แล้วทำการพัฒนาด้วยการคิดค้น “ต่อยอด” ความรู้ความเข้าใจดังกล่าวให้อยู่ในรูปต้นแบบ (Prototype) การพัฒนาที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในวงกว้างได้ เช่น ผลผลิต กระบวนการ หรือการบริการใหม่ ๆ ที่ตอบสนองความต้องการจำเป็นของผู้ใช้และสังคม ดังนั้นการวิจัยและพัฒนาจึงสามารถกระทำได้ทุก โดยในบางสาขาวิชาอาจเน้นการวิจัยเพื่อแสวงหาความรู้ใหม่เป็นหลัก แต่บางสาขาวิชาอาจเน้นสร้างสรรค์สร้างความรู้หรือความเข้าใจในแง่มุมใหม่ ๆ พร้อมกับการพัฒนาความรู้ความเข้าใจนั้นไปใช้ประโยชน์ต่อไป

2. เป็นการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เนื่องจากการวิจัยและพัฒนา มีจุดเน้นในการดำเนินงานที่ประกอบด้วย การวิจัย การพัฒนา และการเผยแพร่ ดังนั้น การศึกษาค้นคว้าเพื่อให้ได้ความรู้หรือความเข้าใจในแง่มุมใหม่สำหรับนำไปพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์/นวัตกรรมและถ่ายทอดไปสู่ผู้ใช้ในวงกว้างจึงต้องกระทำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ที่กล่าวว่า “อย่างเป็นระบบ” คือ เป็นการทำงานที่เป็นไปตามขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการหลักทั้ง 3 ประการ ในลักษณะเชื่อมสัมพันธ์กันอย่างสอดคล้องกลมกลืน จนก่อรูปเป็นกระบวนการซับซ้อนอย่างสมบูรณ์ ส่วนที่กล่าวว่า “อย่างต่อเนื่อง” คือ เป็นกระบวนการดำเนินงานที่จะต้องกระทำติดต่อกัน โดยใช้ระยะเวลาในการทำกิจกรรมการวิจัยการพัฒนา และการเผยแพร่ผลผลิตไปสู่ผู้ใช้อย่างกว้างขวางและเป็นรูปธรรมอย่างแท้จริงค่อนข้างยาวนานมาก

3. มีการดำเนินงานวิจัยอย่างเป็นวัฏจักรด้วยวิธีการที่เชื่อถือได้ การวิจัยและพัฒนาที่มีกระบวนการแสวงหาความรู้หรือความเข้าใจในแง่มุมใหม่ ๆ เพื่อประยุกต์ไปเป็นนวัตกรรมสู่ผู้ใช้ในวงกว้าง ดังนั้น การทำวิจัยทุกขั้นตอนจะต้องกระทำอย่างพิถีพิถันภายใต้การกำกับติดตามและตรวจสอบซ้ำหลายครั้ง เพื่อประกันให้เกิดความเชื่อมั่นว่าผลผลิตขั้นสุดท้าย (end of product) ของกระบวนการวิจัยและพัฒนาที่อยู่ในรูปนวัตกรรมหรือผลิตภัณฑ์ การบริการแบบใหม่มีความถูกต้องและเชื่อถือได้ตรงตามระดับมาตรฐานก่อนเผยแพร่ไปสู่ผู้ใช้หรือสังคม ซึ่งโดยทั่วไปขั้นตอนต่าง ๆ ของการทำวิจัยมักจะทำดำเนินไปในลักษณะเป็นวัฏจักรหรือวงจร (cyclical stages) ทั้งนี้เพื่อเอื้ออำนวยให้ขั้นตอนต่าง ๆ ของการแสวงหาความรู้หรือสรรค์สร้างความรู้ความเข้าใจ แล้วจึงทำการพัฒนาไปเป็นผลผลิตกระบวนการ หรือบริการใหม่ ๆ โดยใช้วิธีการที่เชื่อถือได้ตามฐานคติภายใต้กระบวนการที่นักวิจัยยึดถือ มีโอกาสเกิดขึ้นซ้ำกันและเชื่อมโยงไปยังขั้นตอนการเผยแพร่ไปสู่ผู้ใช้และมั่นใจว่ากระบวนการศึกษาวิจัยที่เกิดขึ้นทั้งหมดมีคุณภาพได้มาตรฐาน

4. มักใช้การผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในการทำวิจัย การวิจัยและพัฒนาโดยทั่วไปนักวิจัยมักใช้การผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพตามฐานคติที่อยู่ภายใต้กระบวนการแบบปฏิบัตินิยม/ประโยชน์นิยมเป็นหลัก เช่น ผสมผสานวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ การวิจัยเชิงสำรวจ ในขั้นตอนรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต่อการออกแบบนวัตกรรม และการวิจัยเชิงทดลองที่เกิดขึ้นในขั้นตอนทดสอบคุณภาพของนวัตกรรมกับวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ การศึกษาเฉพาะกรณีเชิงคุณภาพ ในขั้นตอนการเผยแพร่ นวัตกรรมสู่กลุ่มผู้ใช้ในองค์กรหรือชุมชนใดชุมชนหนึ่ง

5. มุ่งเน้นตอบสนองต่อผู้ต้องการใช้ผลการวิจัยและพัฒนา จุดเน้นสำคัญของการทำวิจัยประเภทนี้ คือ การดำเนินการวิจัยที่จะต้องตอบสนองความต้องการจำเป็นของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลผู้ประสงค์จะนำผลผลิต กระบวนการ และการบริการที่เป็นวิทยาการสมัยใหม่จากการวิจัยและพัฒนาไปใช้งาน หรือประกอบการตัดสินใจแก้ปัญหาที่มีอยู่ในครอบครัว สถานที่ทำงาน องค์กรหรือชุมชน ดังนั้น ในการออกแบบการทำวิจัยและพัฒนาใด ๆ นักวิจัยมักกำหนดให้ผู้ที่คาดว่าจะนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ เช่น หน่วยงานราชการ บริษัทเอกชน หรือประชาชนทั่วไป มีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายของการวิจัยและพัฒนา ตั้งคำถามหรือโจทย์การวิจัย รวมทั้งสนับสนุนงานวิจัย เช่น ร่วมลงทุน ใ้ทั้งงบประมาณและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ทั้งนี้เพราะเป็นผู้ที่รู้ธรรมชาติของปัญหาและต้องการหาหนทางแก้ไขปัญหาที่ตนเองประสบ นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างความรู้ลึก

“เป็นหุ้นส่วน” ในการทำวิจัยและพัฒนาที่ทำร่วมกับนักวิจัย ซึ่งจะส่งผลดีต่อการยอมรับและการนำผลผลิต กระบวนการ หรือการบริการแบบใหม่ ๆ จากการวิจัยและพัฒนาไปใช้ อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

6. ผลการวิจัยที่มีคุณค่าและมูลค่าสูงสามารถจดทะเบียนเป็นสิทธิบัตรได้ ผลการวิจัยและพัฒนาโดยเฉพาะที่อยู่ในรูปผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ อันเป็นภูมิปัญญาที่เกิดจากการสร้างสรรค์และ “การลงทุนลงแรง” ของนักวิจัย อาจจะมีคุณค่า (Value) และมูลค่า (Worth) เชิงพาณิชย์หรือเป็นประโยชน์ในแง่การทำกำไรได้สูง ซึ่งนักวิจัยสามารถจดทะเบียนเพื่อคุ้มครองสิทธิให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติสิทธิบัตรและพระราชบัญญัติสิทธิบัตรทั้งภายในประเทศหรือนานาชาติได้

#### 4. ประเภทของการวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนาจำแนกตามระยะของการดำเนินงาน (R&D stages) ได้ 3 ประเภท คือ

##### 1. การวิจัยพื้นฐานหรือการวิจัยบริสุทธิ์ (Basic or pure research)

การจำแนกให้การวิจัยและพัฒนาเป็นการวิจัยพื้นฐานหรือการวิจัยบริสุทธิ์เกิดจากฐานคติความเชื่อที่ว่าการศึกษาประเภทนี้มุ่งแสวงหาหรือสร้างสรรค์สร้างความรู้และความเข้าใจเชิงธรรมชาติด้วยแง่มุมใหม่ ๆ ในแต่ละสาขาวิชา โดยอาศัยวิธีการแสวงหา (Method) ที่ทำให้ได้มาซึ่งความรู้หรือความเข้าใจดังกล่าวนั้นตามวิธีวิทยา (Methodology) ของการศึกษาค้นคว้าที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบและเชื่อถือได้ หรือคณะบุคคลในสาขาวิชานั้นกำหนดไว้หรือยอมรับ ดังนั้น ความรู้หรือความเข้าใจใหม่ที่ได้ คือ “หัวใจ” ของการวิจัยและพัฒนา และไม่คอยให้ความสนใจมากนักว่าจะมีใครนำความรู้หรือความเข้าใจจากการแสวงหาที่ได้ไปใช้ทำอะไรและอย่างไร จุดเน้นสำคัญอยู่ตรงที่เป็นการ “ต่อยอด” เพิ่มพูนองค์ความรู้หรือขยายพรมแดนแห่งความเข้าใจใหม่ ๆ โดยเฉพาะที่แสดงในรูปแบบแนวคิดทฤษฎีในสาขาวิชาด้านพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์หรือด้านอื่น ๆ ให้กว้างไกลออกไปสู่ชุมชนทางวิชาการ

##### 2. การวิจัยประยุกต์ (Applied research) เป็นการจำแนกการวิจัยและ

พัฒนาตามฐานคติความเชื่อที่ว่าการศึกษาประเภทนี้มีลักษณะตรงกันข้ามกับฐานคติแบบแรก กล่าวคือ เป็นการวิจัยที่มุ่งก่อให้เกิดผลทางด้านการปฏิบัติ โดยนำความรู้หรือความเข้าใจที่แสวงหาหรือสร้างสรรค์สร้างขึ้นใหม่มาทำการศึกษาวิจัยต่อในเชิงประยุกต์ โดยมุ่งหวังที่จะนำไปใช้พัฒนาการปฏิบัติงานหรือปรับปรุงแก้ไขปัญหา ดังนั้น การวิจัยและพัฒนาตาม

ฐานคตินี้จะสนใจในเรื่องประโยชน์ใช้สอยที่ได้จากการวิจัยและพัฒนามากกว่าการสร้างความรู้หรือความเข้าใจสาขาวิชาใดวิชาหนึ่ง โดยตรง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ มุ่งเน้นการสร้างสรรค์ผลผลิตในรูปแบบผลิตภัณฑ์หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ พัฒนาระบบการดำเนินงานใหม่ ตลอดจนแสวงหาระบบและวิธีการบริการใหม่ โดยอาศัยการวิจัยเป็นฐานสำหรับการพัฒนา (Research-based development)

3. การวิจัยพัฒนา (Development research) เป็นการจำแนกตามฐานคติความเชื่อที่ว่า การวิจัยประเภทนี้มุ่งเน้นการ “แปรเปลี่ยน” ความรู้หรือความเข้าใจที่ไม่เคยมีมาก่อน ซึ่งได้มาจากการวิจัยพื้นฐานและการวิจัยประยุกต์ให้อยู่ในรูปแบบผลิตภัณฑ์ การบริการที่พัฒนาขึ้นใหม่ หรือปรับปรุง “โฉมใหม่” ของสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จากที่มีอยู่เดิมแล้วก็ได้ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถนำมาใช้ได้ในทางปฏิบัติจริง ๆ รวมทั้งมีคุณค่าทางการรับรู้และประเมินของผู้ต้องการใช้และมีมูลค่าในเชิงพาณิชย์ ผลลัพธ์ที่ออกมาของการวิจัยและพัฒนา ประเภทนี้สามารถนำไปใช้ลงมือดำเนินงานได้ทันที ซึ่งแตกต่างไปจากผลลัพธ์ของการวิจัยและพัฒนา 2 ประเภทแรก ที่จะต้องรอคอยเวลายาวนานก่อนที่จะให้ผลที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในทางปฏิบัติได้จริง

ชเนศ ขำเกิด และวชิระ อินทร์อุดม (2550, หน้า 3) ได้แบ่งประเภทของการวิจัยและพัฒนาออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. การวิจัยเชิงพัฒนา (Development Research) โดยการวิจัยเชิงพัฒนาเป็นการวิจัยที่มุ่งศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรหรือกลุ่มตัวแปร โดยเฉพาะพฤติกรรมของมนุษย์โดยไม่มีการจัดกระทำใด ๆ ที่จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง

2. การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เป็นการวิจัยเพื่อมุ่งสร้าง ค้นคว้าแนวคิด แนวทาง วิธีปฏิบัติหรือสิ่งประดิษฐ์ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนากลุ่มคน หน่วยงานหรือองค์กร

สรุปได้ว่า การวิจัยและพัฒนาจำแนกตามระยะของการดำเนินงาน (R&D stages) ได้ 3 ประเภท คือ การวิจัยพื้นฐานหรือการวิจัยบริสุทธิ์ (Basic or pure research) มุ่งแสวงหาหรือสรรค์สร้างความรู้และความเข้าใจเชิงธรรมชาติด้วยแง่มุมใหม่ ๆ ในแต่ละสาขาวิชา การวิจัยประยุกต์ (Applied research) เป็นการวิจัยที่มุ่งก่อให้เกิดผลทางด้านการศึกษาปฏิบัติ โดยนำความรู้หรือความเข้าใจที่แสวงหาหรือสรรค์สร้างขึ้นมาทำการศึกษาวิจัยต่อในเชิงประยุกต์ และการวิจัยพัฒนา (Development research) เป็นการจำแนกตามฐานคติความเชื่อที่ว่า การวิจัยประเภทนี้มุ่งเน้นการ “แปรเปลี่ยน”

## 5. ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา

ขั้นตอนการออกแบบการวิจัยและพัฒนา โดยทั่วไปประกอบด้วย 7 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

1. เลือกหัวข้อปัญหาการวิจัยที่เหมาะสมสำหรับการวิจัยและพัฒนา ควรมีความสำคัญในหัวข้อปัญหาที่มุ่งเน้นได้รับความรู้และความเข้าใจในแง่มุมใหม่ ๆ ที่ตั้งอยู่บนรากฐานการวิจัยแล้วพัฒนาไปสู่นวัตกรรมในรูปแบบผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือการบริการแบบใหม่ที่สามารถใช้พัฒนาหรือแก้ไขปัญหาใด ๆ ได้จริง ดังนั้นจุดมุ่งหมายหลักของการแสวงหาความรู้ความจริงเพื่อโจทย์การวิจัยประเภทนี้คือ การสืบค้นหาคำตอบว่า ความรู้หรือความเข้าใจใหม่ที่น่าสนใจต่อยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาเป็นนวัตกรรม

2. สืบค้นและวิเคราะห์ปัญหาความต้องการจำเป็น เป็นการศึกษาเชิงสำรวจเพื่อสืบค้นหาข้อมูลหลักฐานต่าง ๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นข้อสรุป บ่งชี้สถานการณ์ระยะเริ่มต้นว่าปัญหาที่ต้องการแก้ไข ป้องกัน หรือพัฒนาให้มีภาวะดีขึ้นกว่าเดิมคืออะไร มีความต้องการจำเป็นต่อการแก้ไขป้องกัน หรือพัฒนาปัญหานั้นให้มีความรุนแรงลดลงตามการรับรู้ของบุคคลกลุ่มใด มีสาเหตุมาจากสิ่งใด มีผลกระทบต่อบุคคลกลุ่มใดมีความรุนแรงมากน้อยเพียงใด และมีปัจจัยสนับสนุนและขัดขวางการแก้ไข ป้องกัน หรือพัฒนาปัญหานั้นอะไรบ้าง ในทางปฏิบัติการตอบประเด็นคำถามเหล่านี้ จะต้องวิเคราะห์มาจากข้อมูลหลักฐานต่าง ๆ ทั้งที่อยู่ในรูปจำนวนตัวเลขและไม่ใช่ตัวเลข เพื่อสะท้อนสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นนับตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research Method)

3. ตั้งเป้าหมาย วางแผนดำเนินการและเลือกแบบการวิจัยและพัฒนา ภายหลังจากที่นักวิจัยมีความเข้าใจดีแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การตั้งเป้าหมายที่พึงปรารถนาและมีความเป็นไปได้ ซึ่งกระทำได้โดยการกำหนดผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงไปในปริมาณและทิศทางที่พึงประสงค์ โดยกำหนดเกณฑ์ มาตรฐาน และตัวบ่งชี้ประกอบการนิยามอย่างชัดเจน เมื่อตั้งเป้าหมายที่ต้องการพัฒนาเรียบร้อยแล้ว ต่อมาเป็นการวางแผนการดำเนินการ และเลือกแบบวิจัยและพัฒนา โดยอาศัยสารสนเทศที่ได้จากการดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 มาใช้พิจารณาเพื่อประกอบการตัดสินใจ ในการออกแบบการวิจัยและพัฒนาในขั้นตอนนี้ ซึ่งส่วนใหญ่จะทำในรูปการระดมสมอง (Brain Storming) โดยดำเนินการตามประเด็นดังต่อไปนี้

- 1) ศึกษาทบทวนและวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี หลักการ หรือผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับยุทธวิธีหรือแนวทางต่าง ๆ ในการแก้ปัญหา
  - 2) กำหนดแนวทางดำเนินการแบบต่าง ๆ ที่มีแนวโน้มให้ผลดีจนบรรลุตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ โดยอาศัยแนวคิดทฤษฎีและผลการวิจัยในอดีตช่วยชี้แนะในการกำหนดแนวทาง
  - 3) จัดลำดับความเป็นไปได้ของแนวทางเลือกแบบต่าง ๆ ที่ใช้แก้ไขหรือป้องกันปัญหาหรือใช้พัฒนาการดำเนินการใด ๆ โดยพิจารณาเฉพาะทางที่มุ่งแก้ไขหรือป้องกันปัญหาหรือพัฒนาการทำงานได้จริง ๆ
  - 4) แจกแจงรายการวัสดุอุปกรณ์ กำลังคน งบประมาณใช้จ่าย และระยะเวลาที่จำเป็นต้องใช้หรือจัดหาเพื่อใช้ในการดำเนินงานตามแนวทางที่นักวิจัยเลือกมาใช้ปรับปรุงแก้ไขหรือป้องกันปัญหาหรือพัฒนาการทำงาน พร้อมกันนี้ก็จัดทำปฏิทินเวลาทำกิจกรรมการวิจัยและพัฒนา ตั้งแต่ต้นจนสิ้นสุดกระบวนการแสวงหาความรู้
  - 5) เลือกแบบการวิจัยและพัฒนา สำหรับใช้แสวงหาความรู้และความจริงว่าแนวทางที่จะนำมาใช้ในการแก้ไขหรือป้องกันปัญหา หรือพัฒนาการดำเนินงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ แบบการวิจัยที่มักนิยมมาใช้ออกแบบแสวงหาความรู้ด้วยการทำวิจัยและพัฒนา คือแบบผสมผสานวิธีการทำวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยเฉพาะการผสมผสานในระดับวิธีการวิจัยด้วยกันตลอดกระบวนการทำวิจัยและพัฒนา
4. ออกแบบและสร้างต้นแบบการพัฒนา เป็นกิจกรรมของการทำวิจัยและพัฒนา ซึ่งนักวิจัยจะต้องกระทำอย่างพิถีพิถันเพื่อให้ต้นแบบหรือระบบการพัฒนาเบื้องต้นที่เป็นผลจากการออกแบบและสร้างขึ้น (prototype or system designs) มีคุณภาพสำหรับนำไปประยุกต์ใช้แก้ไขหรือป้องกันปัญหา รวมทั้งพัฒนาการทำงานใด ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ปกติ ขั้นตอนในการออกแบบและสร้างต้นแบบการพัฒนามี 7 ขั้นตอน ดังนี้
- 1) วิเคราะห์ความสำคัญ จุดมุ่งหมาย คำถามการวิจัย
  - 2) ระบุประเภทของต้นแบบการพัฒนา
  - 3) กำหนดขอบข่ายของผู้ใช้
  - 4) กำหนดส่วนประกอบของต้นแบบ
  - 5) อธิบายลักษณะเด่นของต้นแบบการพัฒนา



6) ระบุลักษณะและเงื่อนไขในการนำต้นแบบการพัฒนาไปใช้

7) ดำเนินการสร้างต้นแบบการพัฒนา

5. ทดลองใช้และประเมินต้นแบบการพัฒนา ภายหลังจากการออกแบบและสร้างต้นแบบการพัฒนา นักวิจัยต้องนำต้นแบบการพัฒนาไปทดลองใช้และประเมินคุณภาพเบื้องต้นในระยะศึกษานำร่องว่าต้นแบบที่ออกแบบและสร้างขึ้นสามารถปรับปรุงหรือป้องกันปัญหา หรือพัฒนาการทำงานใด ๆ ที่สนใจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำให้ปัญหาหรือข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นลดน้อยลงหรือหายไปหรือไม่ อย่างไร เป็นการนำตัวแบบพัฒนามาทดลองใช้ในสภาพจริง ภายใต้อุปกรณ์จำกัดในขั้นต้น แล้วทำการประเมินว่าสามารถปรับปรุงแก้ไขหรือป้องกันปัญหาได้ผลจริงหรือไม่และบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด

6. ดำเนินการผลิตและเผยแพร่ไปสู่ผู้ใช้ในวงกว้าง เป็นการนำต้นแบบการพัฒนาที่ได้ปรับปรุงจนมั่นใจในคุณภาพมาทำการผลิตและเผยแพร่สู่กลุ่มผู้ใช้ ซึ่งนักวิจัยจะต้องพิถีพิถันในการควบคุมและบริหารจัดการกระบวนการผลิตและการเผยแพร่ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

7. ประเมินคุณภาพของการออกแบบการวิจัยและพัฒนา เป็นการประเมินส่วนประกอบต่าง ๆ ของแบบการวิจัยและพัฒนาที่นักวิจัยได้ดำเนินการออกแบบ ตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 ถึง ขั้นตอนที่ 7 ว่ามีคุณภาพมากน้อยเพียงใด มีส่วนใดบ้างที่จำเป็นต้องมีการปรับปรุงก่อนนำไปใช้ลงมือทำวิจัยและพัฒนาต้นแบบจริง ๆ (implementation) ต่อไปนี้เป็นเกณฑ์สำหรับใช้ทั้งประเมินผลสรุป (summative evaluation) คุณภาพของการวิจัยและพัฒนาใน “ภาพรวม” และประเมินผลช่วงปรับปรุงคุณภาพ (Formative evaluation) ของการออกแบบการวิจัยและพัฒนาในแต่ละด้านให้ดียิ่งขึ้นก่อนนำไปใช้จริง ๆ ไม่ว่าจะนักวิจัยจะออกแบบเลือกใช้การผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณและคุณภาพมาใช้แสวงหาความรู้เป็นแบบใดก็ตาม

สรุปได้ว่า ขั้นตอนการออกแบบการวิจัยและพัฒนา โดยทั่วไปประกอบด้วย 7 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) เลือกหัวข้อปัญหาการวิจัยที่เหมาะสมสำหรับการวิจัยและพัฒนา 2) สำรวจและวิเคราะห์ปัญหาความต้องการจำเป็น 3) ตั้งเป้าหมาย วางแผนดำเนินการและเลือกแบบการวิจัยและพัฒนา 4) ออกแบบและสร้างต้นแบบการพัฒนา 5) ทดลองใช้และประเมินต้นแบบการพัฒนา 6) ดำเนินการผลิตและเผยแพร่ไปสู่ผู้ใช้ในวงกว้าง และ 7) ประเมินคุณภาพของการออกแบบการวิจัยและพัฒนา

## 6. รูปแบบของงานวิจัยและพัฒนา

รูปแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D) ซึ่งเป็นการวิจัย ที่มุ่งนำความรู้ทางวิชาการหรือจากการสร้างทฤษฎีหรือแนวคิดใหม่ ๆ ไปพัฒนาเป็นเทคนิคหรือวิธีการที่สามารถนำไปแก้ปัญหาและทดลองใช้จนได้ผลเป็นที่น่าพอใจ แล้วจึงนำไปเผยแพร่ใช้ในวงกว้างเพื่อการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีขั้นตอนการพัฒนา ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดเป้าหมายการพัฒนา (การเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นในทิศทางหรือในลักษณะที่ต้องการ)

ขั้นที่ 2 ประเมินสถานะเริ่มต้น ต้องอาศัยการวิเคราะห์ปัญหา ซึ่งปัญหานั้นมี 3 ประเภท คือ

1) ปัญหาเชิงแก้ไขปรับปรุง (ปัญหาชัดชัด) คือ ปัญหาเกิดขึ้นแล้ว ณ จุดใดจุดหนึ่งในอดีตและปัจจุบันยังเป็นปัญหาอยู่ ถ้าไม่แก้ไขจะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคต ซึ่งปัญหาเหล่านี้ต้องรีบแก้ไขทันที

2) ปัญหาเชิงป้องกัน เป็นปัญหาที่เป็นจริง (เกิดขึ้นจริง) จะต่ำกว่าสิ่งที่คาดหวังและคาดว่าจะเกิดปัญหาในอนาคตได้ถ้าไม่ป้องกันไว้ก่อน

3) ปัญหาเชิงพัฒนา เป็นสภาพที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบันจึงไม่เป็นปัญหาแต่อาจเป็นปัญหาในระยะต่อไป ถ้ายังปฏิบัติงานเช่นเดิม สิ่งที่เป็นจริงจะต่ำกว่าสิ่งที่คาดหวัง หรือถ้าพูดง่าย ๆ คือปัจจุบันไม่มีปัญหา แต่เราต้องพัฒนาไม่เช่นนั้นจะไม่เกิดการสร้างสรรค์ หรือทันเหตุการณ์กับสิ่งที่เกิดในอนาคต ดังนั้น การวิเคราะห์ปัญหา จึงนำมาประเมินสถานะเริ่มต้นได้ แล้วกำหนดเวลาเท่าไรในการพัฒนาผู้เรียนให้ถึงเป้าหมาย

ขั้นที่ 3 การวางแผนกระบวนการดำเนินการและปรับปรุงพัฒนาไปเรื่อย ๆ

ขั้นที่ 4 บรรลุเป้าหมายให้ประเมินสถานะสิ้นสุด เมื่อบรรลุเป้าหมายในเรื่องนี้แล้วเริ่มการพัฒนาในเรื่องใหม่อย่างไร

รุจโรจน์ แก้วอุไร (2552, หน้า 14) ได้กล่าวว่า รูปแบบของงานวิจัยและพัฒนาแบ่งออกได้เป็น 4 ลักษณะ โดยแต่ละประเภทมีธรรมชาติและเป้าหมายที่แตกต่างกัน ดังนั้น การพัฒนาวิจัยของงานทั้ง 4 ลักษณะนี้จึงแตกต่างกัน คือ

1. งานวิจัยเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เป็นการวิจัยที่มีการตั้งโจทย์การวิจัยเพื่อแก้ปัญหาให้แก่ผู้ใช้ประโยชน์จากงานวิจัยโดยตรง ดังนั้น ประเด็นวิจัยจึงถูกตั้งขึ้นตามความต้องการของผู้ใช้ข้อมูลและดำเนินการวิจัยโดยนักวิจัยกระบวนการพัฒนาโจทย์

วิจัยมักเป็นแบบระดมความคิดโดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในด้านต่าง ๆ ได้มีส่วนร่วม ทั้งในส่วนของผู้ใช้ข้อมูล ผู้ประกอบการ นักวิจัยและผู้ที่ได้รับผลกระทบ (เช่น อาจใช้วิธีการระดมความคิดแบบ ZOPP หรือ Objective Oriented Project Planning) เมื่อได้กรอบการวิจัยแล้ว จึงประกาศเชิญชวนให้นักวิจัยได้ยื่นข้อเสนอโครงการวิจัยตามกรอบที่ได้ระบุไว้แล้ว โดยในขั้นแรกแนะนำให้เสนอเป็นเอกสารเชิงหลักการก่อน เมื่อได้ปรับแต่งแนวคิดได้ตรงกันแล้ว จึงพัฒนาไปสู่การเขียนข้อเสนอโครงการฉบับเต็มต่อไป ประเด็นวิจัยสำหรับโครงการประเภทนี้คือปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปัจจุบันของเรื่องนั้น ๆ และการวิจัยดังกล่าวจะนำไปสู่การแก้ปัญหานั้นต่อไป

2. งานวิจัยเพื่อเตรียมรองรับปัญหาในระยะปานกลางถึงระยะยาว เป็นงานวิจัยที่เตรียมความพร้อมสำหรับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต โดยปัญหาดังกล่าวยังไม่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ดังนั้นการกำหนดกรอบการวิจัยหรือตั้งโจทย์วิจัยจะต้องอาศัยความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องอย่างมาก โจทย์การวิจัยอาจมาจากนักวิจัยหรือผู้ที่เกี่ยวข้องหรือจากการระดมความคิดก็ได้แต่อย่างไรก็ตามต้องมีหลักฐานยืนยันแนวคิดนั้น ๆ อย่างชัดเจนและรัดกุมว่ามีโอกาสเป็นไปได้สูงที่เรื่องดังกล่าวจะเป็นปัญหาสำคัญในอนาคตทั้งระยะใกล้และไกล

3. งานวิจัยและพัฒนาซึ่งนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมหรือเป็นการวิจัยเพื่อให้ได้ทางเลือกใหม่ในการพัฒนา โจทย์ของงานวิจัยประเภทนี้มักถูกกำหนดโดยนักวิจัยหรือผู้ที่เชี่ยวชาญในวงการนั้น ๆ การพัฒนาโครงการประเภทนี้ จำเป็นต้องมีหลักฐานยืนยันแนวคิดอย่างชัดเจน รวมทั้งต้องชี้ให้เห็นความสำคัญและความเป็นไปได้ในเรื่องที่จะวิจัยอย่างชัดเจน นอกจากนี้ต้องมีการคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการขยายผลงานวิจัยดังกล่าวออกสู่การใช้ประโยชน์ในแง่มุมต่างๆ ด้วย

4. งานขยายผลการวิจัย เป็นกระบวนการจัดการปลายทางเพื่อหาข้อมูลบางประการหรือสนับสนุนกิจกรรมบางอย่างเพื่อให้ผลงานที่ได้จากการวิจัย ได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์โดยกลุ่มเป้าหมายอย่างแท้จริง ลักษณะงานประเภทนี้อาจไม่ใช่งานวิจัยอย่างแท้จริงตามความเข้าใจของบุคคลทั่วไป อย่างไรก็ตามบางกรณีการดำเนินงานเช่นนี้อาจมีความจำเป็นในการผลักดันให้ผลงานถูกนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างจริงจัง

เนื่องจากจุดเน้นของการวิจัยและพัฒนาคือ การบูรณาการความรู้หรือความเข้าใจในแง่มุมใหม่ ๆ เกี่ยวกับมนุษย์ วัฒนธรรม และสังคมที่สะสมได้จากการทำวิจัยพื้นฐานและการทำวิจัยประยุกต์ความรู้ความเข้าใจนั้นไปใช้ผสมผสานเข้ากับการวิจัย

พัฒนาเพื่อสร้างนวัตกรรมต้นแบบก่อนที่จะกล่าวรายละเอียดเกี่ยวกับแบบการผสมผสานวิธีการที่นิยมใช้ในการออกแบบการวิจัยและพัฒนา ควรทราบความเป็นมาและแนวคิดพื้นฐานของการผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อให้มีความรู้สำหรับทำความเข้าใจสาระในหัวข้ออื่น ๆ

1. ความเป็นมาและแนวคิดพื้นฐานของการผสมผสานการวิจัย เพื่อให้ได้ข้อมูลหลักฐานหลากหลายสำหรับการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเชื่อถือได้ ในระยะแรกของการ “เผยแนวคิด” การผสมผสานวิธีการ 2 ข้อ ปรากฏว่ามีข้อโต้แย้งเชิงวิชาการระหว่างกลุ่มนักวิธีวิทยาที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยกับแนวคิดดังกล่าวนี้ซึ่งสามารถแยกแยะพิจารณาเพื่อทำความเข้าใจได้ 3 กลุ่ม คือ

1.1 กลุ่มผู้ยึดมั่นต่อหลักการ (purists) ได้แก่ กลุ่มบุคคลผู้ยึดมั่นต่อหลักการใช้วิธีการเดียวในการแสวงหาความรู้

1.2 กลุ่มผู้คำนึงถึงสถานการณ์ (situationists) ได้แก่ กลุ่มบุคคลที่เชื่อว่าการผสมผสานดังกล่าวสามารถกระทำได้แค่เพียงระดับวิธีการหรือระดับกลยุทธ์ภายใต้กระบวนการที่คนที่มีฐานคติทางด้านวิธีวิทยาใกล้เคียงกัน

1.3 กลุ่มผู้ยึดถือการปฏิบัติได้จริง (pragmatists) ได้แก่กลุ่มบุคคลผู้เชื่อว่าการแสวงหาความรู้ด้วยวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพต่างก็มีทั้งข้อดีและข้อจำกัดด้วยกัน

2. แบบการผสมผสานวิธีการ ในการออกแบบการแสวงหาความรู้ด้วยการทำวิจัยและพัฒนาโดยใช้การผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพสามารถกระทำได้ 6 แบบ โดยแยกแยะตามมิติหรือเกณฑ์สำคัญ 4 ด้าน คือ

2.1 ลำดับเวลาการรวบรวมข้อมูลหลักฐาน

2.2 ลำดับความสำคัญของการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

หลักฐาน

2.3 ขั้นตอนของการผสมผสานข้อมูลหลักฐานและผลการวิจัยที่ได้

2.4 ฐานคิดในการผสมผสานวิธีการ

## 7. กระบวนการวิจัยและพัฒนา

รุจโรจน์ แก้วอุไร (2552, หน้า 17) กล่าวว่า กระบวนการวิจัยและพัฒนาเป็นกระบวนการศึกษาที่หลากหลายและยากที่จะระบุชัดเจน แต่อย่างไรก็ตามการศึกษานี้เป็นค้นคว้าคิดค้นอย่างเป็นระบบและน่าเชื่อถือ โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาผลผลิต

เทคโนโลยี สิ่งประดิษฐ์ สื่อ อุปกรณ์ เทคนิควิธีหรือรูปแบบการทำงานหรือระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นอย่างชัดเจน โดยมีจุดเน้นในการนำผลลัพธ์ไปสู่ผู้ใช้ ดังนั้นจึงก่อให้เกิดกระบวนการร่วมมือระหว่างนักวิจัยและผู้ใช้ผลการวิจัยหรือกลุ่มเป้าหมาย

### 8. คุณภาพของการวิจัยและพัฒนา

เนื่องจากการแสวงหาความรู้ด้วยการทำวิจัยและพัฒนา นักวิจัยสามารถออกแบบโดยใช้วิธีการเชิงปริมาณ เช่น ทดลอง เชิงคุณภาพ เช่น การศึกษาเฉพาะกรณีเชิงคุณภาพ หรือผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณและคุณภาพก็ได้ แต่ในทางปฏิบัติโดยทั่วไป นักวิจัยมักใช้การผสมผสานทั้ง 2 วิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลหลักฐานเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพโดยยึดหลักการสำคัญที่ว่า นักวิจัยสามารถใช้วิธีการใด ๆ ก็ได้ในการออกแบบทำวิจัยและพัฒนา ขอเพียงเป็นวิธีการที่มีระบบถูกต้อง เชื่อถือได้ สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการศึกษาวิจัยและบริบทที่ทำการศึกษาวิจัย เช่น ถ้านักวิจัยออกแบบผสมผสานโดยใช้วิธีการเชิงปริมาณเป็นหลักแล้วติดตามด้วยวิธีการเชิงคุณภาพสนับสนุน (QUAN–qual sequential design) เพื่อพรรณนาข้อสรุปผลของการศึกษาวิจัยที่สืบค้นได้จากวิธีการเชิงปริมาณ จะกระทำโดยยึดถือตามเกณฑ์ แบบปฏิฐานนิยม/ประจักษ์นิยม (positivism/ empiricism criteria) ซึ่งเป็นเกณฑ์แบบดั้งเดิมที่รู้จักอย่างกว้างขวางและนิยมใช้ในการออกแบบการวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลัก Kerlinger & Lee (2000) แต่ถ้าออกแบบผสมผสานโดยใช้วิธีการเชิงคุณภาพเป็นหลักแล้วติดตามด้วยวิธีการเชิงปริมาณตรวจสอบ (QUAN– qual sequential design) ข้อสรุปผลของการศึกษาวิจัยที่สรรค์สร้างขึ้นจากการใช้วิธีการเชิงคุณภาพ จะยึดถือตามเกณฑ์แบบตีความ/สรรค์สร้างนิยม (interpretivism /constructivism) ตามที่ยึดถือและนิยมใช้ในงานเป็นหลัก (Lincoln & Guba 1985; Stringer, 2004) แต่ถ้านักวิจัยออกแบบผสมผสานวิธีการทั้งสองพร้อมกาลเวลาและให้น้ำหนักความสำคัญเท่าเทียมกัน (QUAN–qual design) ก็ควรพิจารณาคุณภาพตามมิติที่มีการ “ถ่วงดุลยภาพ 2 กระบวนทัศน์” และใช้เกณฑ์แบบปฏิฐานนิยม/ประจักษ์นิยม หรือแบบตีความ/สรรค์สร้างนิยมก็ได้ ตราบเท่าที่มีฐานคติความเชื่อต่อคุณภาพหรือยึดถือ/อ้างอิงเกณฑ์ดังกล่าว

1. เกณฑ์แบบปฏิฐานนิยม/ประจักษ์นิยมเกณฑ์แบบปฏิฐานนิยม/ประจักษ์นิยมเป็นเกณฑ์แบบดั้งเดิมที่รู้จักอย่างกว้างขวางและใช้กันมาเป็นเวลานาน เกณฑ์แบบดั้งเดิมตั้งอยู่บนฐานคติความเชื่อของกระบวนทัศน์ ปฏิฐานนิยม/ประจักษ์นิยม

ประกอบด้วยเกณฑ์ย่อยที่สำคัญ คือ ความตรงของการวัด (measurement validity) ความตรงภายใน (internal validity) ความตรงภายนอก (external validity) ความเที่ยง (reliability) และความเป็นปรนัย (objectivity) ดังมีสาระสำคัญต่อไปนี้

1.1 ความตรง หรือความเที่ยงตรง ของการวัด เป็นเกณฑ์สำคัญที่สุดในการพิจารณาคุณภาพของการวัด การวัดใด ๆ จะมีความเที่ยงตรงก็ต่อเมื่อสามารถวัดค่าได้ถูกต้องแม่นยำตรงตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการวัด รวมทั้งวัดได้ครบถ้วนตรงตามสาระ และสอดคล้องตรงกับความเป็นจริงของสิ่งที่ต้องการวัด คุณภาพของการวัดสามารถประเมินได้โดยพิจารณาจากผลของการวัดว่ามีความเหมาะสม มีความหมายและมีประโยชน์

1.2 ความตรง หรือความเที่ยงตรงภายใน เป็นเกณฑ์สำคัญที่ใช้ประเมินข้อสรุปของผลการวิจัย/ประเมิน โดยเฉพาะที่สืบค้นได้จากวิธีการทดลอง เป็นผลมาจากสิ่งทดลองที่นักวิจัยจัดกระทำขึ้นเท่านั้น

1.3 ความตรงหรือความเที่ยงตรงภายนอก เป็นเกณฑ์สำหรับใช้ประเมินว่าผลของการวิจัย/ประเมิน สามารถอ้างอิงไปสู่ประชากรเป้าหมายในวงกว้างภายใต้สถานการณ์หรือบริบทอื่น ๆ

1.4 ความเที่ยงหรือความเชื่อมั่น เป็นเกณฑ์ที่ใช้ประเมินว่าผลของการวัดมีค่าเสถียรภาพ (stability) หรือยัง “คงตัว” เหมือนเดิมหรือไม่ เมื่อมีการวัดซ้ำ

1.5 ความเป็นปรนัย เป็นเกณฑ์ที่ใช้ประเมินว่าผลของการวัดปราศจากความลำเอียงหรือไม่มีอคติที่มาจากอารมณ์ ความรู้สึก หรือจินตนาการใด ๆ ของผู้ทำการวัด

2. เกณฑ์แบบตีความ/สรรค์สร้างนิยามสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ มโนทัศน์พื้นฐานของความเชื่อถือได้สามารถทำความเข้าใจได้โดยพิจารณาตามกรอบของคำถาม 4 ข้อหลัก ดังต่อไปนี้

2.1 ค่าความจริง (truth value) ทำอย่างไร จึงจะสามารถทำให้เป็นที่ไว้วางใจได้ “ความจริง” ของผลการแสวงหาความรู้ใด ๆ ให้แก่ผู้ที่เข้ารับการศึกษา (ผู้ตอบ หรือผู้ให้ข้อมูล) และบริบทที่ทำการศึกษา

2.2 การประยุกต์ (applicability) ทำอย่างไรจึงจะสามารถกำหนดได้ว่าผลของการแสวงหาความรู้ใด ๆ มีการประยุกต์ไปใช้ได้จริงในบริบทหรือตัวอย่างผู้ที่เข้ารับการศึกษา (หรือผู้ให้ข้อมูล) อื่น ๆ นอกเหนือขอบเขตของการแสวงหาความรู้

2.3 ความคงเส้นคงวา (consistency) ทำอย่างไรจึงจะสามารถเป็นที่ ยอมรับได้ว่าผลของการแสวงหาความรู้ใด ๆ จะเป็นอย่างเดียวกัน ถ้ามีการดำเนินงาน แสวงหาความรู้ซ้ำกับตัวอย่างผู้ที่เข้ารับการศึกษา (หรือผู้ให้ข้อมูล) และในบริบทการศึกษา ที่เป็นแบบเดิม

2.4 ความเป็นกลาง (neutrality) ทำอย่างไรจึงจะสามารถเป็นที่ ยอมรับได้ว่าผลของการแสวงหาความรู้ถูกกำหนดขึ้นโดยตัวอย่างผู้ที่เข้ารับการศึกษา (หรือผู้ให้ข้อมูล) และเจตนาของการแสวงหา ไม่ใช่ความลำเอียง เหตุจูงใจ ส่วนได้ส่วนเสีย หรือทัศนคติส่วนตัวของผู้แสวงหา

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่าภาวะผู้นำครูในการ จัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีองค์ประกอบ หลัก 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง 2) การบริหาร จัดการเรียนรู้ 3) การพัฒนาตนเองและเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่น 4) การเป็นครูผู้นำการ เปลี่ยนแปลง และ 5) การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ โดยมีรูปแบบการพัฒนา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการ และ 5) การวัดและประเมินผล และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครู มี 4 วิธี คือ 1) การอบรมเชิง ปฏิบัติการ 2) การศึกษาดูงาน 3) การฝึกปฏิบัติจริง และ 4) การติดตามและประเมินผล

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D) ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ 4 ขั้นตอน มีรายละเอียด ดังนี้

#### ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครู

**ขั้นที่ 1** กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดำเนินการโดย

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำครู ภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

2. ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนา และกระบวนการพัฒนา ภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย

**ขั้นที่ 2** ศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ดำเนินการ ดังนี้

1. นำกรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การบริหารจัดการเรียนรู้ 2) การพัฒนาตนเอง และบุคคลอื่น 3) การเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง และ 4) การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวิธีการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียน



มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ดังนี้ คือ 1) การอบรมเชิงปฏิบัติการ 2) การศึกษาดูงาน 3) การฝึกปฏิบัติจริง และ 4) การติดตามและประเมินผล รวมทั้งรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครู ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล มาสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview)

2. สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยเลือกแบบเจาะจง ประกอบด้วย นักวิชาการและนักปฏิบัติการ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์เกี่ยวกับการพัฒนาครูและการพัฒนาภาวะผู้นำ และการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยแยกตามกลุ่มต่าง ๆ ดังนี้

2.1 นักวิชาการ ได้แก่ ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ ด้านการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียงหรือการบริหารการศึกษา ระยะเวลาไม่น้อยกว่า 10 ปี หรือมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่ารองศาสตราจารย์ จำนวน 1 คน ได้แก่ ดร.ปริยานุช ธรรมปิยา ผู้อำนวยการศูนย์สถานศึกษาพอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณ

2.2 นักปฏิบัติการ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

2.2.1 ผู้บริหารการศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา วิทวัสานะเชี่ยวชาญ หรือผู้อำนวยการสำนัก หรือมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน ได้แก่ นายปริญญา ทรเสนา ศึกษาธิการจังหวัดนครพนม

2.2.2 ศึกษานิเทศก์ ผู้มีความรู้ ความสามารถมีประสบการณ์ ด้านการจัดการเรียนรู้ และการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ไม่น้อยกว่า 10 ปี หรือมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ หรือมีวุฒิปริญญาโท จำนวน 1 คน ได้แก่ นายภูกิจ ภัคธนาดิชกุล ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

2.2.3 ผู้อำนวยการโรงเรียนและครูผู้ที่มีประสบการณ์ทำงาน ไม่น้อยกว่า 10 ปี มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ วุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางการศึกษา และเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถมีประสบการณ์ด้านการจัดการเรียนรู้ และการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จำนวน 2 คน ได้แก่

1) นายอาจ ชมภูโคตร ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบึงเหล็ก ในพระบรมราชานุเคราะห์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 และ 2) นางนงนุช ผิวขำ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดบึงเหล็ก ในพระบรมราชานุเคราะห์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ซึ่งเป็นโรงเรียนต้นแบบศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

3. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในขั้นที่ 1 และประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในขั้นที่ 2 มาทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และหาความสอดคล้องของข้อมูล เพื่อสรุปองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

4. ยืนยันองค์ประกอบและศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จำนวน 11 คน ดังนี้

4.1 ดร.ปริยานุช ธรรมปิยา ผู้อำนวยการศูนย์สถานศึกษาพอเพียง มูลนิธิยุวสถิตยคุณ

4.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4.3 ดร.ระพีพรรณ ร้อยพิลา ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล รักษาการแทน ศึกษาธิการภาค 11

4.4 นายปริญญา ทรเสนา ศึกษาธิการจังหวัดนครพนม

4.5 นายมงคล รุณธาดู รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครพนม เขต 1 รักษาการแทน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

4.6 นายณรงค์ชัย มลาวาสน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนด้านม่วงคำพิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาพอเพียง มีผลการปฏิบัติเป็นเลิศ ด้านการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

4.7 นายชาติชาย ก่อคุณ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองแวง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบศูนย์การเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มุกดาหาร

4.8 นายอาจ ชมภูโคตร ผู้อำนวยการเรียนอ้อมเหมาประชาสรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ ศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

4.9 นางรุปรีย์ นารี รองผู้อำนวยการเรียนกุดบากพัฒนาศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียน ศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23

4.10 นางนงนุช ผิวขำ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดบึงเหล็ก ในพระบรมราชานุเคราะห์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ซึ่งเป็นครู ต้นแบบโรงเรียนศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

4.11 นางสาวปณยาพร ผิวขำ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนหนองแวง วิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ซึ่งเป็นครูต้นแบบการจัดการ เรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 และได้รับรางวัลระดับประเทศ

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ รายละเอียดส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์ เป็นข้อคำถามปลายเปิด ซึ่งระบุประเด็นเนื้อหาในการสัมภาษณ์ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11
2. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ครั้ง ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ครั้งที่ 1
  - 1.1 ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์ จากสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ถึงผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน
  - 1.2 นัดหมายในการเข้าพบผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อทำการสัมภาษณ์
  - 1.3 ส่งหนังสือขอความร่วมมือและแบบสัมภาษณ์ ก่อนวันนัดหมายสัมภาษณ์อย่างน้อย 1 สัปดาห์
  - 1.4 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ตามวัน เวลาที่นัดหมาย และทำการจดบันทึกรายละเอียดของการสัมภาษณ์ พร้อมทั้งบันทึกภาพและบันทึกเสียง เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
2. การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ครั้งที่ 2
 

ผู้วิจัยเข้าพบผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อสัมภาษณ์ครั้งที่ 2 เพื่อยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำครูและศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และหาความสอดคล้องของข้อมูลเพื่อสรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำครู และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

## ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

**ขั้นที่ 3** การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ในการสร้างรูปแบบการพัฒนานั้น ผู้วิจัยได้นำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สร้างเป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

### ขั้นที่ 4 การประเมินรูปแบบ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการในการประเมินรูปแบบตามขั้นตอน ดังนี้

1. นำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ที่ผ่านการตรวจสอบจาก คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มาปรับปรุงแก้ไข และนำไปทำการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) นำมาวิเคราะห์ โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน ดังรายชื่อต่อไปนี้

1.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์  
ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรปรัชญาดุษฎี  
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญพิศ ธรรมรัตน์ กรรมการบริหาร  
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.3 ดร.ระพีพรรณ ร้อยพิลา ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล  
รักษาราชการแทนศึกษาธิการ ภาค 11

1.4 นายมงคล รุณธาดู รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 22 รักษาการแทน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 22

1.5 นายอาจ ชมภูโคตร ผู้อำนวยการโรงเรียนอู่หม่นเหล่าประชาสรรค์  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ  
ศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 22

1.6 นางฐปนีย์ นารี รองผู้อำนวยการโรงเรียนกุดบากพัฒนาศึกษา  
อำเภอกุดบาก จังหวัดสกลนคร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ซึ่งเป็น  
ผู้บริหารโรงเรียนศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23

1.7 นายทองศักดิ์ ชินบุตร ครู โรงเรียนกุดบากพัฒนาศึกษา  
อำเภอกุดบาก จังหวัดสกลนคร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23  
ซึ่งเป็นครูโรงเรียนศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23

1.8 นางนงนุช ผิวขำ ครู โรงเรียนวัดบึงเหล็กในพระบรมราชานุเคราะห์  
อำเภอนาถ่อน จังหวัดนครพนม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ซึ่งเป็น  
ครูต้นแบบโรงเรียนศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

1.9 นางสาวปทุมยาพร ผิวซ่า ครู โรงเรียนหนองแวงวิทยาคม อำเภอหนองแวง จังหวัดมุกดาหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ซึ่งเป็นครูต้นแบบการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 และได้รับรางวัลระดับประเทศ

เมื่อพิจารณาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาแล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยใช้เกณฑ์ข้อที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าแบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิมีค่าดัชนีความสอดคล้องรายข้อ ตั้งแต่ 0.8 ขึ้นไปทุกข้อ

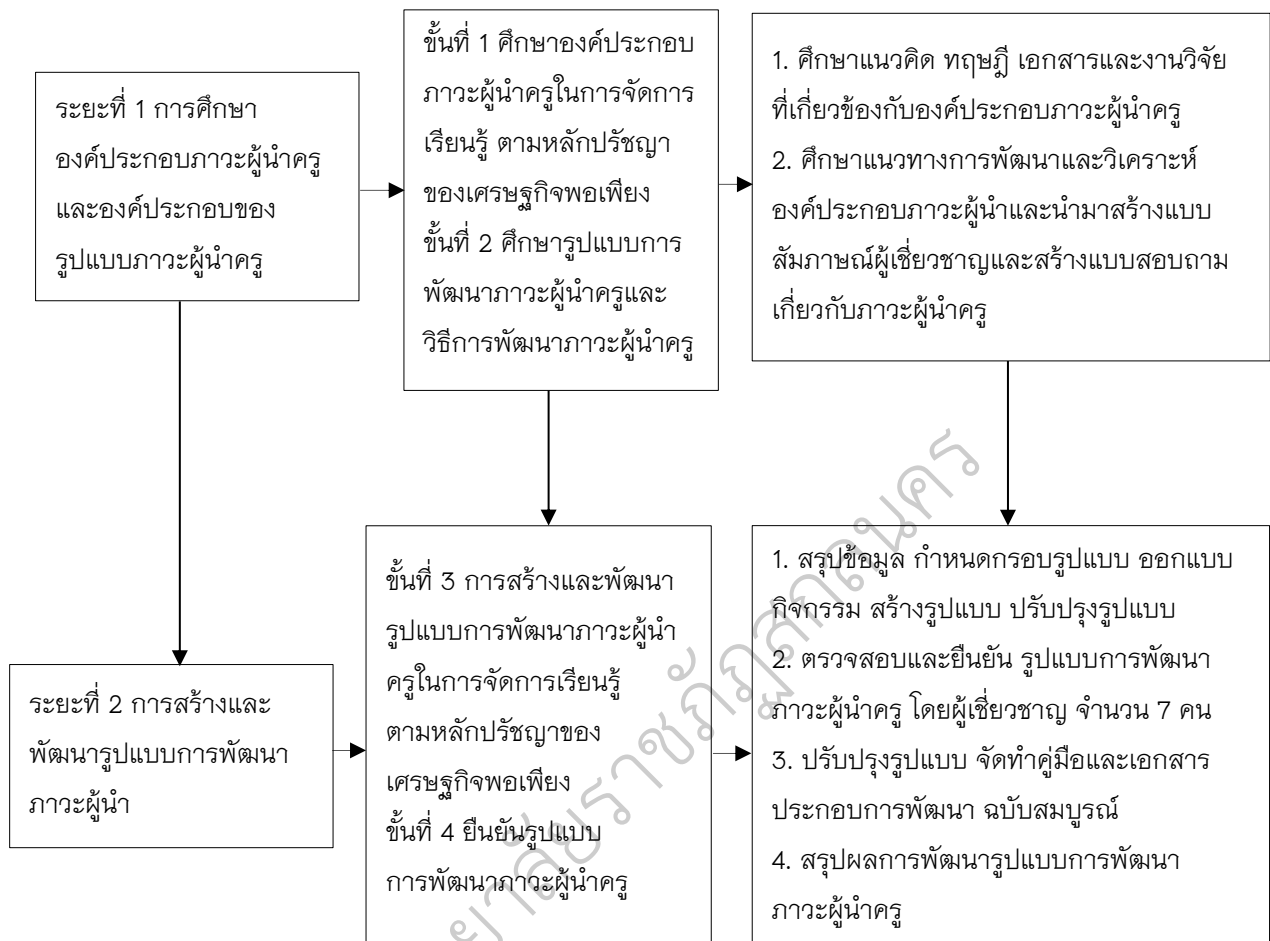
2. นำประเด็นที่ได้จากการตรวจสอบยืนยันรูปแบบและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ดำเนินการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ก่อนนำไปจัดทำเป็นคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนา

3. จัดทำคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ต่อไป

#### ขั้นที่ 5 สรุปผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครู

สรุปผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย มีรายละเอียด ดังนี้



ภาพประกอบ 27 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) สร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 และ 3) ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครู ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาคือองค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครู สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

ตอนที่ 2 ผลการสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

**ตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำครูและวิธีการพัฒนา  
ภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11**

**1. ผลจากการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**

จากการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ปรากฏผล ดังนี้

1.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญา  
ของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11  
ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก 12 องค์ประกอบย่อย 55 ตัวบ่งชี้ ดังตาราง 3

ตาราง 3 แสดงองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้พฤติกรรมภาวะผู้นำครู  
ในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียน  
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 โดยการศึกษาจากเอกสาร  
และงานวิจัย

องค์ประกอบหลักที่ 1 การเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง	
องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
1. การประพฤติตนเป็นแบบอย่าง ความพอเพียง	1) การน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาใช้เป็น หลักคิด หลักปฏิบัติ และเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และการดำเนินชีวิต 2) การน้อมนำเอาหลักการทรงงาน มาใช้เป็นแบบอย่าง ในการนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิต 3) เป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติตนเป็นแบบอย่าง ความพอเพียง
2. การเป็นครูผู้นำแบบอย่าง การจัดการเรียนรู้	1) การสร้างและพัฒนาหลักสูตร 2) ความรู้ความสามารถในการออกแบบการเรียนรู้ 3) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 4) การใช้และพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยี เพื่อการจัดการ เรียนรู้ 5) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบหลักที่ 1 การเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง	
องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
3. ความเป็นครู	1) มีความรักและศรัทธาในวิชาชีพ 2) การมีวินัยและความรับผิดชอบในวิชาชีพ 3) การดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม 4) การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
องค์ประกอบหลักที่ 2 การบริหารจัดการการเรียนรู้	
องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
1. การสร้างและพัฒนาหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	1) การจัดการเรียนการสอนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 2) การจัดการเรียนรู้ ที่สอดคล้องกับกระบวนการปลูกฝังปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงให้เป็นหลักคิดและหลักปฏิบัติของผู้เรียน 3) การประเมินผลเฉพาะผู้เรียนพอเพียงให้กับนักเรียนผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย
2. กระบวนการจัดการเรียนรู้	1) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นทักษะกระบวนการคิด 3) การใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้ 4) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้
3. การบริหารจัดการชั้นเรียน	1) การจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 2) การใช้สื่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย 3) การประสานความร่วมมือการจัดการเรียนรู้ 4) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ 5) การซ่อมเสริมและพัฒนาผู้เรียน 6) การวิจัย
องค์ประกอบหลักที่ 3 การพัฒนาตนเองและเป็นที่เลี้ยงให้กับผู้อื่น	
องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
1. การพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ	1) มีวิสัยทัศน์พัฒนาตนเอง 2) การพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำ 3) สร้างแรงบันดาลใจกับตนเอง มีความสนใจแสวงหาความรู้เต็มไปด้วยพลัง และมีความรู้สึกทางบวก 4) มีความท้าทาย ด้วยการแสวงหานวัตกรรมและกล้าที่จะคิดนอกกรอบ

## ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบหลักที่ 3 การพัฒนาตนเองและเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่น	
องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
	5) การประเมินความสามารถของตนเอง เพื่อนำไปสู่การวางแผนการพัฒนาอย่างรอบด้าน
2. การเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่น	1) เป็นแบบอย่าง ด้วยการแสดงให้เห็นความสามารถ ประเมินความสามารถของตนเองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สามารถปฏิบัติในสิ่งที่คาดหวังให้ผู้อื่นปฏิบัติได้ 2) การช่วยเหลือผู้อื่นในการพัฒนาทักษะ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายไปพร้อม ๆ กัน 3) การพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่ 4) การนิเทศ ให้คำปรึกษา แนะนำ ที่มีประสิทธิภาพ 5) การทำหน้าที่ให้ความอบอุ่นใจ ปลุกฝังทัศนคติที่ดี รวมถึงสามารถสร้างแรงจูงใจที่ดี
องค์ประกอบที่ 4 การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง	
องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
1. การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง	1) ครูให้ความสนใจต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นปัจจุบัน และวางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์ 2) ครูมีการริเริ่มการปฏิบัติที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และการพัฒนานวัตกรรม 3) ครูมีการกระตุ้นผู้อื่นให้เรียนรู้และให้ความร่วมมือในวงกว้าง เพื่อพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษาและวิชาชีพ 4) ครูสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ระบบและขั้นตอนที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมได้ 5) ครูเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับ ไว้วางใจและศรัทธาจากเพื่อนร่วมงาน
2. การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้	1) ครูเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะนิสัยใฝ่รู้ ใฝ่เรียน สนใจ เสาะแสวงหาความรู้อยู่เสมอ 2) ครูมีความมุ่งมั่นที่จะเพิ่มประสิทธิภาพ ในการเรียนรู้ และสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม 3) ครูมีทักษะการฟัง ทักษะการถาม ทักษะการอ่าน ทักษะการคิด ทักษะการเขียน และทักษะในการปฏิบัติ 4) ครูมีทักษะการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบที่ 4 การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง	
องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
2. การเป็นบุคคล แห่งการเรียนรู้	5) ครูมีทักษะการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ 6) ครูมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมและงานวิจัยเพื่อพัฒนา การเรียนรู้ของนักเรียน พัฒนาตนเอง และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กับเพื่อนครูอยู่เสมอ
องค์ประกอบที่ 5 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้	
องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
1. การสร้างทีมงาน	1) กำหนดเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน มีการทำงาน อย่างเป็นระบบ 2) เกิดจากความสมัครใจ มีความเข้าใจ ความผูกพัน ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ 3) มีความเชื่อมั่นในการทำงานและยอมรับศักยภาพของบุคคล 4) สมาชิกเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเห็นแบบอย่าง ในการทำงานของผู้นำและของเพื่อนร่วมงาน 5) ส่งผลให้สถานศึกษามีบุคลากรที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้น และจะช่วยพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. การสร้างเครือข่าย	1) สร้างข้อตกลงความร่วมมือกับหน่วยงาน องค์กรต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน 2) สมาชิกในเครือข่ายมีความสัมพันธ์กัน มีการแลกเปลี่ยน ข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน 3) พัฒนาความร่วมมือ ความเชื่อถือ และไว้วางใจกัน 4) สร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่ายโรงเรียนพอเพียง ที่เป็นแบบอย่างและมีผลงานการปฏิบัติที่เป็นเลิศ 5) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นวัตกรรม และแนวทางการพัฒนา ร่วมกัน รวมถึงการขยายผลสู่ชุมชนและสังคมอย่างเป็นรูปธรรม และยั่งยืน

จากตาราง 3 การศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง  
ขององค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ซึ่งมี 5 องค์ประกอบหลัก  
12 องค์ประกอบย่อย และ 55 ตัวบ่งชี้

1.2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญา  
ของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11  
จากการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีวิธีพัฒนาภาวะผู้นำครู  
ในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ที่นำมาใช้ได้ 4 วิธี ดังนี้

- 1) การพัฒนาตนเอง
- 2) การฝึกอบรม
- 3) การศึกษาดูงาน
- 4) การฝึกปฏิบัติจริง

## 2. ผลการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อรับฟังความคิดเห็น  
เกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ  
พอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 และวิธีการพัฒนา  
ภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียน  
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ในแต่ละองค์ประกอบ และข้อคิดเห็น  
เพิ่มเติมอื่น ๆ สามารถสรุปประเด็นการสัมภาษณ์ ได้ดังนี้

“...เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลักทั้ง 5 องค์ประกอบ และยังมีความเห็น  
เพิ่มเติมเกี่ยวกับทุกองค์ประกอบหลักควรมีการบูรณาการ การจัดการเรียนรู้ให้มีความ  
สอดคล้องตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อย  
ทุกองค์ประกอบด้วยเช่นกัน โดยให้เน้นการลงมือปฏิบัติจริงยึดตามหลักการ 2 3 4  
ประกอบด้วย มีความรู้ควบคู่ไปกับคุณธรรมในการตัดสินใจ โดยคำนึงถึง 3 หลักการ  
ได้แก่ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี และมุ่งที่จะทำให้ผล  
ที่เกิดขึ้นนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าที่สุด และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงใน 4 มิติ ได้แก่

ด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม และเห็นด้วยกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เรียงลำดับความสำคัญได้ถูกต้องสอดคล้องกัน...”

(ปริยานุช ธรรมปิยา, สัมภาษณ์, 15 กรกฎาคม 2561)

“...เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลักทั้ง 5 องค์ประกอบ และเห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยทุกองค์ประกอบ และยังมีความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับทุกองค์ประกอบ หลักควรมีการเพิ่มเติมให้มีความพอเพียงต่อท้ายในทุกองค์ประกอบ เพื่อให้ได้เห็นความสอดคล้องของภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเห็นด้วยกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เรียงลำดับความสำคัญได้ถูกต้องสอดคล้องกัน...”

(ไชยา ภาวะบุตร, สัมภาษณ์, 21 กรกฎาคม 2561)

“...เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลักทั้ง 5 องค์ประกอบ และเห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยทุกองค์ประกอบ และมีความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารจัดการเรียนรู้ควรให้เป็นไปตามบริบทในแต่ละท้องถิ่น ชุมชน และมีการบริหารจัดการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม มีความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาดตนเองและเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่น ควรเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ เป็นแบบอย่างที่ดี และสามารถนำความรู้ความสามารถไปถ่ายทอดหรือเป็นพี่เลี้ยงให้กับบุคคลอื่นได้ และสำหรับกระบวนการและวิธีการพัฒนาการเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้มีความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับครูเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้ให้กับนักเรียน ควรมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงตนเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบัน เพื่อนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาปรับใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับสภาพในปัจจุบัน และเห็นด้วยกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เรียงลำดับความสำคัญได้ถูกต้องสอดคล้องกัน...”

(ปริญญา ธรรมเสนา, สัมภาษณ์, 22 กรกฎาคม 2561)

“...เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลักทั้ง 5 องค์ประกอบ และเห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยทุกองค์ประกอบ และมีความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเรียนรู้ควรมีการปลูกฝังลักษณะนิสัยอยู่อย่างพอเพียงด้วยการจัดกิจกรรมเป็นฐานการเรียนรู้ และเห็นด้วยกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เรียงลำดับความสำคัญได้ถูกต้องสอดคล้องกัน...”

(ณรงค์ชัย มลาวาสน์, สัมภาษณ์, 23 กรกฎาคม 2561)

“...เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลักทั้ง 5 องค์ประกอบ และเห็นด้วยกับองค์ประกอบย่อยทุกองค์ประกอบด้วยเช่นกัน สำหรับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เห็นด้วยกับการเรียงลำดับความสำคัญได้ถูกต้องสอดคล้องกัน...”

(นงนุช พิวงษ์, สัมภาษณ์, 23 กรกฎาคม 2561)

2.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 6 คน เห็นด้วยกับองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบ ของภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ที่ผู้วิจัยนำเสนอ และมีข้อให้ปรับแก้ไขการใช้ภาษาเขียน และเพิ่มเติมองค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้พฤติกรรมให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ปรากฏผลตามตาราง 4 (นำเสนอเพิ่มเติมจากการสังเคราะห์เอกสาร)



ตาราง 4 แสดงองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้พฤติกรรมภาวะผู้นำครู  
ในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียน  
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

องค์ประกอบหลักที่ 1 การเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง	
องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
1. การประพฤติตนเป็นแบบอย่างความพอเพียง	-
2. การเป็นครูผู้นำแบบอย่างการจัดการเรียนรู้	1) เป็นครูแบบอย่างการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
3. ความเป็นครู	2) มีจิตวิญญาณความเป็นครู 3) มีคุณธรรมจริยธรรม
องค์ประกอบหลักที่ 2 การบริหารจัดการเรียนรู้	
องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
1. การสร้างและพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	-
2. กระบวนการจัดการเรียนรู้	1) กระบวนการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
3. การบริหารจัดการชั้นเรียน	2) การบริหารจัดการชั้นเรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
องค์ประกอบหลักที่ 3 การพัฒนาตนเองและเป็นที่เลี้ยงให้กับผู้อื่น	
องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
1. การพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ	-
2. การเป็นที่เลี้ยงให้กับผู้อื่น	-
องค์ประกอบหลักที่ 4 การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง	
องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
1. การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง	1) การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
2. การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้	2) การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ตาราง 4 (ต่อ)

องค์ประกอบหลักที่ 5 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้	
องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
1. การสร้างทีมงาน	1) การสร้างความร่วมมือ 2) การสร้างสัมพันธภาพที่ดี
2. การสร้างเครือข่าย	3) การสร้างเครือข่ายขยายผล

จากตาราง 4 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ องค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ซึ่งมี 5 องค์ประกอบหลัก 12 องค์ประกอบย่อย และเพิ่มเติม 10 ตัวบ่งชี้

### 3. ผลการสังเคราะห์ภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

จากผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ปรากฏว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก 12 องค์ประกอบย่อย 65 ตัวบ่งชี้ ดังตาราง 5

ตาราง 5 แสดงองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้พฤติกรรมภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

องค์ประกอบหลักที่ 1 การเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง	
องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
1. การประพฤติตนเป็นแบบอย่างความพอเพียง	1) การน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาใช้เป็นหลักคิด หลักปฏิบัติ และเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิต 2) การน้อมนำเอาหลักการทรงงาน มาใช้เป็นแบบอย่างในการนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิต 3) เป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติตนเป็นแบบอย่างความพอเพียง

ตาราง 5 (ต่อ)

องค์ประกอบหลักที่ 1 การเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง	
องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
2. การเป็นครูผู้นำแบบอย่างการจัดการเรียนรู้	4) การสร้างและพัฒนาหลักสูตร 5) ความรู้ความสามารถในการออกแบบการเรียนรู้ 6) เป็นครูแบบอย่างการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 7) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 8) การใช้และพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้ 9) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้
3. ความเป็นครู	10) มีจิตวิญญาณความเป็นครู 11) มีคุณธรรมจริยธรรม 12) มีความรักและศรัทธาในวิชาชีพ 13) การมีวินัยและความรับผิดชอบในวิชาชีพ 14) การดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม 15) การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
องค์ประกอบหลักที่ 2 การบริหารจัดการเรียนรู้	
องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
1. การสร้างและพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	1) การจัดการเรียนการสอนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 2) การจัดการเรียนรู้ ที่สอดแทรกกระบวนการปลูกฝังปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงให้เป็นหลักคิดและหลักปฏิบัติของผู้เรียน 3) การบ่มเพาะอุปนิสัยพอเพียงให้กับนักเรียนผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย
2. กระบวนการจัดการเรียนรู้	4) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 5) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นทักษะกระบวนการคิด 6) การใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้ 7) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้

## ตาราง 5 (ต่อ)

องค์ประกอบหลักที่ 2 การบริหารจัดการการเรียนรู้	
องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
3. การบริหารจัดการชั้นเรียน	8) การบริหารจัดการชั้นเรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 9) การจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 10) การใช้สื่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย 11) การประสานความร่วมมือการจัดการเรียนรู้ 12) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ 13) การซ่อมเสริมและพัฒนาผู้เรียน 14) การวิจัย
องค์ประกอบหลักที่ 3 การพัฒนาตนเองและเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่น	
องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
1. การพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ	1) มีวิสัยทัศน์พัฒนาตนเอง 2) การพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำ 3) สร้างแรงบันดาลใจกับตนเอง มีความสนใจแสวงหาความรู้ เติบโตด้วยพลัง และมีความรู้ลึกทางบวก 4) มีจรรยาบรรณ ด้วยความสุจริตใจและกล้าที่จะคิดนอกกรอบ 5) การประเมินความสามารถของตนเอง เพื่อนำไปสู่การวางแผนการพัฒนาอย่างรอบด้าน
2. การเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่น	6) เป็นแบบอย่าง ด้วยการแสดงให้เห็นความสามารถ ประเมินความสามารถของตนเองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สามารถปฏิบัติในสิ่งที่คาดหวังให้ผู้อื่นปฏิบัติได้ 7) การช่วยเหลือผู้อื่นในการพัฒนาทักษะ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายไปพร้อม ๆ กัน 8) การพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่ 9) การนิเทศ ให้คำปรึกษา แนะนำ ที่มีประสิทธิภาพ 10) การทำหน้าที่ให้ความอบอุ่นใจ ปลุกฝังทัศนคติที่ดี รวมถึงสามารถสร้างแรงจูงใจที่ดี

ตาราง 5 (ต่อ)

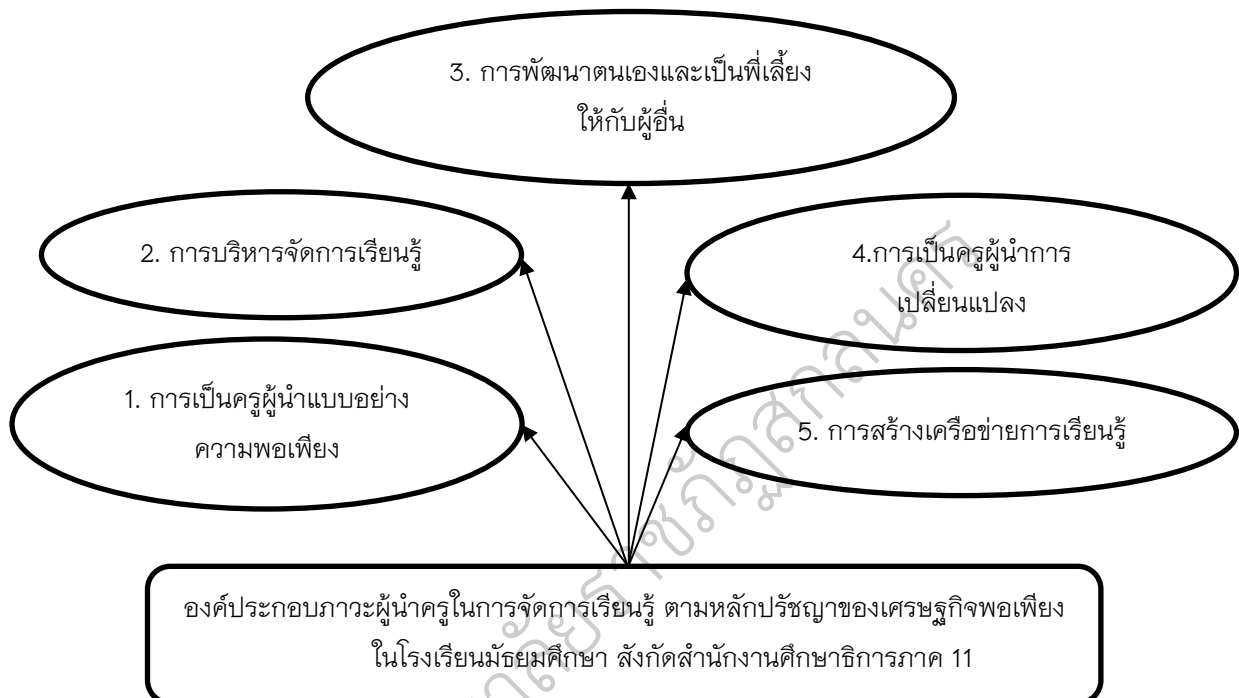
<b>องค์ประกอบหลักที่ 4 การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>	
<b>องค์ประกอบย่อย</b>	<b>ตัวบ่งชี้</b>
1. การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง	1) ครูให้ความสนใจต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นปัจจุบัน และวางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์ 2) ครูมีการริเริ่มการปฏิบัติที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และการพัฒนานวัตกรรม 3) ครูมีการกระตุ้นผู้อื่นให้เรียนรู้และให้ความร่วมมือ ในวงกว้างเพื่อพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษาและวิชาชีพ 4) ครูสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ระบบและ ขั้นตอนที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมได้ 5) ครูเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับ ไว้วางใจและศรัทธา จากเพื่อนร่วมงาน 6) การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ตามหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง
2. การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้	7) ครูเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะนิสัยใฝ่รู้ ใฝ่เรียน สนใจ แสวงหาความรู้อยู่เสมอ 8) ครูมีความมุ่งมั่นที่จะเพิ่มประสิทธิภาพ ในการเรียนรู้ และสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม 9) ครูมีทักษะการฟัง ทักษะการถาม ทักษะการอ่าน ทักษะ การคิด ทักษะการเขียน และทักษะในการปฏิบัติ 10) ครูมีทักษะการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ 11) ครูมีทักษะการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ 12) ครูมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมและงานวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน พัฒนาตนเอง และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครูอยู่เสมอ 13) การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ตามหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง

## ตาราง 5 (ต่อ)

องค์ประกอบหลักที่ 5 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้	
องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
1. การสร้างทีมงาน	1) กำหนดเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน มีการทำงาน อย่างเป็นระบบ 2) เกิดจากความสมัครใจ มีความเข้าใจ ความผูกพัน ร่วมกันคิดร่วมกันทำ 3) มีความเชื่อมั่นในการทำงานและยอมรับศักยภาพ ของบุคคล 4) สมาชิกเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเห็นแบบอย่าง ในการทำงานของผู้นำและของเพื่อนร่วมงาน 5) ส่งผลให้สถานศึกษามีบุคลากรที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้น และจะช่วยพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 6) การสร้างความร่วมมือ 7) การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี
2. การสร้างเครือข่าย	8) สร้างข้อตกลงความร่วมมือกับหน่วยงาน องค์กรต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน 9) สมาชิกในเครือข่ายมีความสัมพันธ์กัน มีการแลกเปลี่ยน ข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน 10) พัฒนาความร่วมมือ ความเชื่อถือและไว้วางใจกัน
2. การสร้างเครือข่าย	11) สร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่ายโรงเรียนพอเพียง ที่เป็นแบบอย่างและมีผลงานการปฏิบัติที่เป็นเลิศ 12) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นวัตกรรม และแนวทาง การพัฒนาร่วมกัน รวมถึงการขยายผลสู่ชุมชนและสังคม อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน 13) การสร้างเครือข่ายขยายผล

จากตาราง 5 พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้  
 ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ  
 ภาค 11 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก 12 องค์ประกอบย่อย 65 ตัวบ่งชี้ จำแนกเป็น  
 องค์ประกอบหลักที่ 1 การเป็นครูผู้นำแบบอย่างพอเพียง มี 3 องค์ประกอบย่อย 15 ตัวบ่งชี้

องค์ประกอบหลักที่ 2 การบริหารจัดการการเรียนรู้ มี 3 องค์ประกอบย่อย 14 ตัวบ่งชี้  
 องค์ประกอบหลักที่ 3 การพัฒนาตนเองและเป็นที่เลี้ยงให้กับผู้อื่น มี 2 องค์ประกอบ  
 10 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบหลักที่ 4 การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 2 องค์ประกอบย่อย  
 13 ตัวบ่งชี้ และองค์ประกอบหลักที่ 5 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ มี 2 องค์ประกอบย่อย  
 13 ตัวบ่งชี้ ดังภาพประกอบ 28



ภาพประกอบ 28 องค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญา  
ของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน  
ศึกษาธิการภาค 11

## ตอนที่ 2 ผลการสร้างและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครู ในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 มาสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครู  
ในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 โดยการเขียนโครงสร้างและสร้างรูปแบบ  
ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ คือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการ การวัดและ  
ประเมินผล ดังต่อไปนี้

### หลักการ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มีหลักการดำเนินการ ดังนี้

1. การพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มุ่งให้ครูมีภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ มีความรู้ความเข้าใจตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สามารถนำไปบูรณาการในกิจกรรมการเรียนการสอนของครู การปฏิบัติงาน และการนำไป ประยุกต์ในชีวิตประจำวันได้

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มีวิธีการพัฒนาที่เน้นกระบวนการคิดถอดบทเรียนการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และวิธีการพัฒนาที่หลากหลายนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้

### วัตถุประสงค์

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำครูให้เป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง
2. เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำครูให้มีความสามารถในการบริหารจัดการเรียนรู้
3. เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำครูให้มีการพัฒนาตนเองและเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่น
4. เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำครูให้เป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง
5. เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำครูให้มีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

### เนื้อหา

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มีเนื้อหา จำนวน 5 ชุด ดังนี้



- ชุดที่ 1 การเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง
- ชุดที่ 2 การบริหารจัดการการเรียนรู้
- ชุดที่ 3 การพัฒนาตนเองและเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่น
- ชุดที่ 4 การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- ชุดที่ 5 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

### กระบวนการ

การใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ในการพัฒนาภาวะผู้นำครู ดำเนินการ 4 ระยะ (รวม 133 ชั่วโมง) ดังนี้

ขั้นที่ 1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ ระยะเวลา 2 วัน (รวม 14 ชั่วโมง) โดยกำหนดกิจกรรม ดังนี้

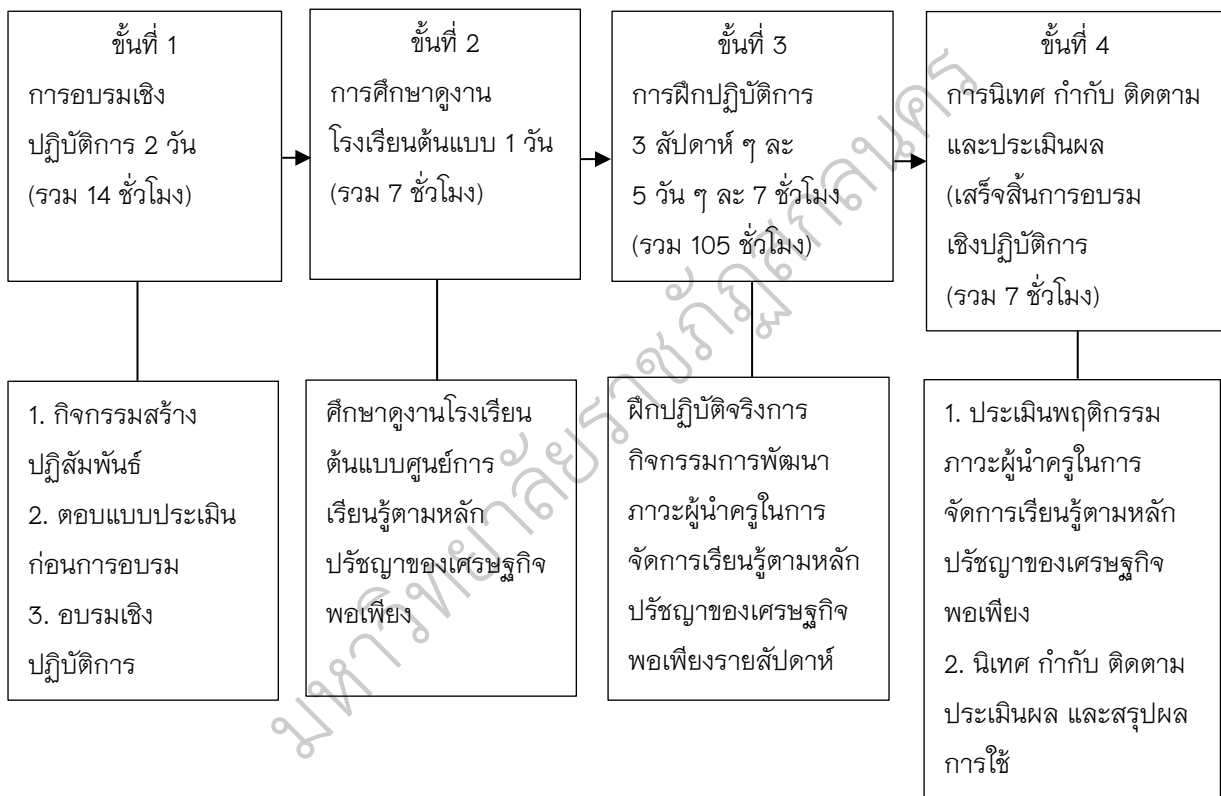
1. กิจกรรมเครือข่ายสัมพันธ์ เป็นการแนะนำตัว ทำความเข้าใจ สร้างเจตคติที่ดีระหว่างผู้วิจัยกับครูที่เป็นกลุ่มทดลอง เพื่อให้เกิดความคุ้นเคย เป็นกัลยาณมิตร และเข้าใจในความมุ่งหมายและกระบวนการพัฒนา
2. สสำรวจพฤติกรรมภาวะผู้นำครู โดยทำแบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำ
3. อบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นระยะที่ให้ผู้เข้ารับการอบรมร่วมกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง คือ ครูเข้ารับการอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ใช้เวลา 2 วัน

ขั้นที่ 2 ศึกษาดูงาน ระยะเวลา 1 วัน (7 ชั่วโมง) โดยการศึกษาดูงานเป็นกระบวนการศึกษาโรงเรียนต้นแบบที่ผ่านการประเมินเป็นศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงระดับมัธยมศึกษา เพื่อให้ครูได้ศึกษาแนวทางวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 3 การฝึกปฏิบัติการ เป็นกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ระยะเวลา 3 สัปดาห์ ฝึกปฏิบัติสัปดาห์ละ 5 วัน วันละ 7 ชั่วโมง รวมเป็นเวลา 105 ชั่วโมง

ขั้นที่ 4 การนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล เป็นระยะติดตาม  
ผลการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง  
โดยทำแบบประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำครูหลังสิ้นสุดการปฏิบัติ ใช้เวลาสรุปผล 1 วัน  
7 ชั่วโมง

กระบวนการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้  
ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ  
ภาค 11 แสดงได้ดังภาพประกอบ 29



ภาพประกอบ 29 กระบวนการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้  
ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครู  
ในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 แสดงในภาพประกอบ 30



ภาพประกอบ 30 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

**ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครู  
ในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียน  
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11**

วัตถุประสงค์ของการประเมินรูปแบบ คือ การตรวจสอบความเหมาะสม  
ของรูปแบบการพัฒนาพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญา  
ของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11  
ตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ผลปรากฏดังต่อไปนี้

1. ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครู  
ในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 จากการประเมินของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 คน โดยพิจารณา  
ความเหมาะสมของรูปแบบ คือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการการพัฒนา  
และการวัดและประเมินผล โดยรวม ดังนี้

1.1 ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครู  
ในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ผลปรากฏดังตาราง 6

ตาราง 6 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครู

ในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 โดยผู้เชี่ยวชาญ

รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1. หลักการ	5.00	.00	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์	5.00	.00	มากที่สุด
3. เนื้อหา	4.85	.27	มากที่สุด
4. กระบวนการของรูปแบบ	4.75	.38	มากที่สุด
5. การวัดผลและการประเมินผล	4.75	.46	มากที่สุด
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>4.87</b>	<b>.22</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 6 พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มีความเหมาะสม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.87$ ) พิจารณารายด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้คือ หลักการ ( $\bar{x} = 5.00$ ) วัตถุประสงค์ ( $\bar{x} = 5.00$ ) เนื้อหา ( $\bar{x} = 4.85$ ) กระบวนการของรูปแบบ ( $\bar{x} = 4.75$ ) การวัดผลและการประเมินผล ( $\bar{x} = 4.75$ )

1.2 ผลการประเมินความเหมาะสมของเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 วิเคราะห์ได้จากผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 คน ผลปรากฏดังตาราง 7 ต่อไปนี้

ตาราง 7 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมของเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ในภาพรวมโดยผู้เชี่ยวชาญ

รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1. ระยะเวลา	4.85	.27	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์	4.87	.21	มากที่สุด
3. เนื้อหา	4.85	.27	มากที่สุด
4. ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม	4.77	.42	มากที่สุด
5. สื่อประกอบกิจกรรม	4.87	.35	มากที่สุด
6. การประเมินผล	4.87	.35	มากที่สุด
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>4.85</b>	<b>.26</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 7 พบว่า ในภาพรวมเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.85$ ) พิจารณารายด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้คือ วัตถุประสงค์ ( $\bar{x} = 4.87$ ) สื่อหรือแหล่งเรียนรู้ ( $\bar{x} = 4.87$ ) การประเมินผล ( $\bar{x} = 4.87$ ) ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม ( $\bar{x} = 4.77$ ) ระยะเวลาที่ดำเนินกิจกรรม ( $\bar{x} = 4.85$ ) เนื้อหาสาระ ( $\bar{x} = 4.85$ )

1.3 ผลการประเมินความเหมาะสมของเอกสารประกอบการพัฒนา  
ภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียน  
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 แยกแต่ละเล่มประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ  
ดังตาราง 8

ตาราง 8 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมของเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำครู  
ในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน  
โดยแยกแต่ละเล่ม

รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
<b>เล่มที่ 1 การเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง</b>			
1. ระยะเวลา	4.87	.35	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์	4.87	.35	มากที่สุด
3. เนื้อหา	4.75	.46	มากที่สุด
4. ขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรม	4.75	.46	มากที่สุด
5. สื่อประกอบกิจกรรม	4.87	.35	มากที่สุด
6. การประเมินผล	4.87	.35	มากที่สุด
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.83</b>	<b>.29</b>	<b>มากที่สุด</b>
<b>เล่มที่ 2 การบริหารจัดการเรียนรู้</b>			
1. ระยะเวลา	5.00	.00	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์	4.75	.46	มากที่สุด
3. เนื้อหา	4.75	.46	มากที่สุด
4. ขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรม	4.75	.46	มากที่สุด
5. สื่อประกอบกิจกรรม	4.87	.35	มากที่สุด
6. การประเมินผล	4.87	.35	มากที่สุด
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.83</b>	<b>.32</b>	<b>มากที่สุด</b>
<b>เล่มที่ 3 การพัฒนาตนเองและเป็นที่เลี้ยง ให้กับผู้อื่น</b>			
1. ระยะเวลา	4.87	.35	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์	5.00	.00	มากที่สุด
3. เนื้อหา	5.00	.00	มากที่สุด

ตาราง 8 (ต่อ)

รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
4. ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม	4.75	.46	มากที่สุด
5. สื่อประกอบกิจกรรม	4.87	.35	มากที่สุด
6. การประเมินผล	4.87	.35	มากที่สุด
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.89</b>	<b>.17</b>	มากที่สุด
<b>เล่มที่ 4 การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>			
1. ระยะเวลา	4.75	.46	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์	4.87	.35	มากที่สุด
3. เนื้อหา	4.87	.35	มากที่สุด
4. ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม	4.87	.35	มากที่สุด
5. สื่อประกอบกิจกรรม	4.87	.35	มากที่สุด
6. การประเมินผล	4.87	.35	มากที่สุด
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.85</b>	<b>.28</b>	มากที่สุด
<b>เล่มที่ 5 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้</b>			
1. ระยะเวลา	4.75	.46	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์	4.87	.35	มากที่สุด
3. เนื้อหา	4.87	.35	มากที่สุด
4. ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม	4.75	.46	มากที่สุด
5. สื่อประกอบกิจกรรม	4.87	.35	มากที่สุด
6. การประเมินผล	4.87	.35	มากที่สุด
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.83</b>	<b>.26</b>	มากที่สุด

จากตาราง 8 พบว่า เอกสารการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดทุกเล่ม และเมื่อพิจารณาเอกสารประกอบการพัฒนา ในแต่ละองค์ประกอบ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การพัฒนาตนเองและเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่น ( $\bar{X} = 4.89$ ) การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.85$ ) การเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง ( $\bar{X} = 4.83$ ) การบริหารจัดการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.83$ ) การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.83$ ) ตามลำดับ

2. ผลการประเมินแบบประเมินภาวะผู้นำครู ในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 วิเคราะห์ได้จากผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 9 คน โดยพิจารณาความเหมาะสมตามองค์ประกอบภาวะผู้นำครู คือ การเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียงการบริหารจัดการเรียนรู้ การพัฒนาตนเองและเป็นที่เลี้ยงให้กับผู้อื่น การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการสร้างเครือข่าย พบว่า แบบประเมินภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้ได้ทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ย .89 ขึ้นไปทุกข้อ (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ค)

ผลการพัฒนารูปแบบ สรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครู ในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ได้ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มี 5 องค์ประกอบหลัก 12 องค์ประกอบย่อย และ 65 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 ความเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง มี 3 องค์ประกอบย่อย 15 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบหลักที่ 2 การบริหารจัดการเรียนรู้ มี 3 องค์ประกอบย่อย 14 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบหลักที่ 3 การพัฒนาตนเองและเป็นที่เลี้ยงให้กับผู้อื่น มี 2 องค์ประกอบย่อย 10 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบหลักที่ 4 การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 2 องค์ประกอบย่อย 13 ตัวบ่งชี้ และองค์ประกอบหลักที่ 5 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ มี 2 องค์ประกอบย่อย 13 ตัวบ่งชี้

2. ผลการสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครู ในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ประกอบด้วย องค์ประกอบของรูปแบบ ดังนี้

- 1) หลักการของรูปแบบ
- 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ
- 3) เนื้อหา
- 4) กระบวนการพัฒนา
- 5) การวัดและประเมินผล

3. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาพัฒนาภาวะผู้นำครู ในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น พบว่า



### 3.1 ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครู

ในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มีความเหมาะสม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.87$ ) พิจารณารายด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้คือ หลักการ ( $\bar{x} = 5.00$ ) วัตถุประสงค์ ( $\bar{x} = 5.00$ ) เนื้อหา ( $\bar{x} = 4.85$ ) กระบวนการ ของรูปแบบ ( $\bar{x} = 4.75$ ) การวัดผลและการประเมินผล ( $\bar{x} = 4.75$ )

### 3.2 ความเหมาะสมของเอกสารการพัฒนาภาวะผู้นำครู

ในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.85$ ) พิจารณารายด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้คือ วัตถุประสงค์ ( $\bar{x} = 4.87$ ) สื่อหรือแหล่งเรียนรู้ ( $\bar{x} = 4.87$ ) การประเมินผล ( $\bar{x} = 4.87$ ) ขั้นตอน การดำเนินกิจกรรม ( $\bar{x} = 4.77$ ) ระยะเวลาที่ดำเนินกิจกรรม ( $\bar{x} = 4.85$ ) เนื้อหาสาระ ( $\bar{x} = 4.85$ )

### 3.3 ความเหมาะสมของเอกสารประกอบการพัฒนาในแต่ละ

องค์ประกอบ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การพัฒนาตนเองและ เป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่น ( $\bar{x} = 4.89$ ) การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{x} = 4.85$ ) การเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง ( $\bar{x} = 4.83$ ) การบริหารจัดการเรียนรู้ ( $\bar{x} = 4.83$ ) การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ( $\bar{x} = 4.83$ ) ตามลำดับ

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ ภาค 11 ผู้วิจัยได้ดำเนินการสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. วิธีดำเนินการวิจัย
3. สรุปผลการวิจัย
4. การอภิปรายผล
5. ข้อเสนอแนะ

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ ภาค 11
2. เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11
3. เพื่อหาความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

## วิธีดำเนินการวิจัย

### ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำครูและองค์ประกอบ

#### ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครู

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำครู ภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11
2. ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนา และกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย
3. สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยเลือกแบบเจาะจง ประกอบด้วย นักวิชาการและนักปฏิบัติการ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์เกี่ยวกับการพัฒนาครูและการพัฒนาภาวะผู้นำ ในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยแยกตามกลุ่มต่าง ๆ
4. วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และหาความสอดคล้องของข้อมูลเพื่อสรุปองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11
5. ยืนยันองค์ประกอบและศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 11 คน

### ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครู

1. การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ในการสร้างรูปแบบการพัฒนานั้น ผู้วิจัยได้นำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของ

เศรษฐกิจพอเพียง สร้างเป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

2. นำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ที่ผ่านการตรวจสอบจากกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มาปรับปรุงแก้ไข และนำไปทำการตรวจสอบความเหมาะสม โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) นำมาวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ยแต่ละรายการและภาพรวม

3. นำประเด็นที่ได้จากการตรวจสอบยืนยันรูปแบบและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ดำเนินการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ก่อนนำไปจัดทำเป็นคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนา

4. จัดทำคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ต่อไป

5. สรุปผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครู

สรุปผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

### สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ครั้งนี้ พบว่า

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก 12 องค์ประกอบย่อย 65 ตัวบ่งชี้ จำแนกเป็น องค์ประกอบหลักที่ 1 การเป็นครูผู้นำแบบอย่างพอเพียง มี 3 องค์ประกอบย่อย 15 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบหลักที่ 2 การบริหารจัดการเรียนรู้ มี 3 องค์ประกอบย่อย 14 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบหลักที่ 3 การพัฒนาตนเองและเป็นที่เลี้ยงให้กับผู้อื่น มี 2 องค์ประกอบ 10 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบหลักที่ 4 การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 2 องค์ประกอบย่อย 13 ตัวบ่งชี้ และองค์ประกอบหลักที่ 5 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ มี 2 องค์ประกอบย่อย 13 ตัวบ่งชี้

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ประกอบด้วย องค์ประกอบของรูปแบบ ดังนี้

### 2.1 หลักการ ประกอบด้วย

2.1.1 การพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มุ่งให้ครูมีภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ มีความรู้ความเข้าใจตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สามารถนำไปบูรณาการในกิจกรรมการเรียนการสอนของครู การปฏิบัติงาน และการนำไปประยุกต์ในชีวิตประจำวันได้

2.1.2 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มีวิธีการพัฒนาที่เน้นกระบวนการคิดถอดบทเรียนการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และวิธีการพัฒนาที่หลากหลายนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้

### 2.2 วัตถุประสงค์ ประกอบด้วย

- 2.2.1 เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำครูให้เป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง
- 2.2.2 เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำครูให้มีความสามารถในการบริหารจัดการเรียนรู้
- 2.2.3 เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำครูให้มีการพัฒนาตนเองและเป็นที่เลี้ยงให้กับผู้อื่น
- 2.2.4 เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำครูให้เป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2.2.5 เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำครูให้มีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

2.3 เนื้อหา หมายถึง เนื้อหาสาระที่เป็นองค์ความรู้ในเอกสารประกอบการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 5 เรื่อง ประกอบด้วย 1) การเป็นครูผู้นำแบบอย่าง ความพอเพียง 2) การบริหารจัดการเรียนรู้ 3) การพัฒนาตนเองและเป็นที่เลี้ยงให้กับผู้อื่น 4) การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 5) การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

2.4 กระบวนการพัฒนา หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ ระยะที่ 2 การศึกษาดูงาน ระยะที่ 3 การฝึกปฏิบัติการ และระยะที่ 4 การติดตามและประเมินผล

3. ประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตรวจสอบได้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.85$ ) พิจารณารายด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้คือ วัตถุประสงค์ ( $\bar{x} = 4.87$ ) สื่อหรือแหล่งเรียนรู้ ( $\bar{x} = 4.87$ ) การประเมินผล ( $\bar{x} = 4.87$ ) ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม ( $\bar{x} = 4.77$ ) ระยะเวลาที่ดำเนินกิจกรรม ( $\bar{x} = 4.85$ ) เนื้อหาสาระ ( $\bar{x} = 4.85$ )

3.2 ความเหมาะสมของเอกสารประกอบการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การพัฒนาตนเองและเป็นที่เลี้ยงให้กับผู้อื่น ( $\bar{x} = 4.89$ ) การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{x} = 4.85$ ) การเป็นครูผู้นำแบบอย่าง ความพอเพียง ( $\bar{x} = 4.83$ ) การบริหารจัดการเรียนรู้ ( $\bar{x} = 4.83$ ) การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ( $\bar{x} = 4.83$ ) ตามลำดับ

จากการสรุปผลวิจัยดังกล่าวมาเบื้องต้น สามารถนำมาเสนอโมเดลการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

## อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 อภิปรายผลเป็น 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มี 5 องค์ประกอบหลัก 12 องค์ประกอบย่อย 65 จำแนกเป็นองค์ประกอบหลักที่ 1 การเป็นครูผู้นำแบบอย่างพอเพียง มี 3 องค์ประกอบย่อย 15 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบหลักที่ 2 การบริหารจัดการเรียนรู้ มี 3 องค์ประกอบย่อย 14 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบหลักที่ 3 การพัฒนาตนเองและเป็นที่เลี้ยงให้กับผู้อื่น มี 2 องค์ประกอบ 10 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบหลักที่ 4 การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 2 องค์ประกอบย่อย 13 ตัวบ่งชี้ และองค์ประกอบหลักที่ 5 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ มี 2 องค์ประกอบย่อย 13 ตัวบ่งชี้ ทั้งนี้อาจเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกของความเป็นผู้นำของครู ในกระบวนการทำงานร่วมกัน ที่แสดงถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ซึ่งมีบทบาทในการพัฒนาปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียนและครูผู้นำเป็นผู้ที่มีความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวใจเพื่อนครู ด้วยกระบวนการสื่อสารทางความคิดให้เกิดการเห็นคล้อยตามด้วยความเต็มใจ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นผลทำให้เกิดพลังแห่งการเรียนรู้ไปสู่การพัฒนาการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ สร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้ นำไปสู่เป้าหมายของการบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ ไชยา ภาวะบุตธ (2555, หน้า 347) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำครู หมายถึง รูปแบบภาวะผู้นำที่ครูในระดับต่าง ๆ ในสถานศึกษามีโอกาสที่จะนำหรือเป็นผู้นำภาวะผู้นำแบบนี้เป็น การสร้างสถานการณ์ทำให้คนได้ทำงานหรือเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งสามารถที่จะสร้างและทำให้เกิดความเข้าใจดีขึ้น เป็นการนำเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกัน ภาวะผู้นำครูเป็นความคิดรวบยอดเกี่ยวกับชุดของพฤติกรรมและการกระทำที่เกิดขึ้นร่วมกัน ซึ่งเกี่ยวกับความสัมพันธ์เครือข่ายระหว่างแต่ละคนในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ รังสรรค์ สุทาร์มย์ (2556, หน้า 60) ได้ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำครูว่า หมายถึง การแสดงออกของครูในการร่วมกันทำงาน และการเป็นแบบอย่างด้านการบริหารจัดการเรียนรู้ให้กับเพื่อนครูในโรงเรียนเครือข่าย เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้และเพิ่มคุณภาพ

ของนักเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษาโดยผู้บริหารโรงเรียนไม่ได้ชี้แนะแนวทาง เช่นเดียวกับ คิริพร กุลสานต์ (2557, หน้า 31) ได้สรุปภาวะผู้นำครู หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมของครู ได้แสดงออกในการปฏิบัติงานของครูอย่างเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ รวมถึง การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง พัฒนาเพื่อนครู และองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ York-Barr and Duke (2004, p. 260) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำครู หมายถึง กระบวนการที่ครูรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มเพื่อนร่วมงานมีอิทธิพลต่อหัวหน้างาน หรือสมาชิกคนอื่น ๆ ของโรงเรียนและชุมชน เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน วิธีปฏิบัติงาน ที่มีจุดมุ่งหมาย เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น และ Harris, A. and Muijs, D. (2005, p. 13) กล่าวว่า ความเป็นครูมืออาชีพนั้นจะเกิดขึ้นได้เองทั้งใน ห้องเรียนและนอกห้องเรียน รวมถึงเป็นผู้ที่มีบทบาทด้านหัวหน้าทีมงาน หัวหน้าหน่วยงาน ผู้นำสมาคมและการพัฒนาหลักสูตรด้วย สังเคราะห์องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำครู ในการจัดการเรียนรู้ ที่ได้จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ 1) การบริหารจัดการเรียนรู้ 2) การพัฒนาตนเอง และบุคคลอื่น 3) การเป็นครูผู้นำแบบอย่าง และ 4) การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ ปรียานุช ธรรมปิยา (สัมภาษณ์, 14 ตุลาคม 2559) กล่าวว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงใน โรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 1) ความเชื่อและความศรัทธา ในหลักของความพอเพียง หรือเศรษฐกิจพอเพียงจะนำพาประเทศไทยให้เจริญก้าวหน้าและรอดพ้นจากภัยต่าง ๆ ได้ ในโลกปัจจุบัน ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของทุกคนอย่างรวดเร็ว และกว้างขวาง 2) ความพอเพียงสู่การปฏิบัติ โดยนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ให้เกิด ประโยชน์ในชีวิต นำหลักเศรษฐกิจพอเพียงเป็นหลักคิดและหลักปฏิบัติในการดำเนินชีวิต หมายถึง หลักพอประมาณ มีเหตุผล การมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี บนพื้นฐานจิตใจที่มีคุณธรรม และใช้ความรู้อย่างรอบรู้ รอบคอบ ระมัดระวัง เพื่อให้ชีวิตสมดุลและพร้อมรับต่อ การเปลี่ยนแปลงในด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม ที่เรียกกันย่อ ๆ ว่า หลักการพอเพียง 3 ห่วง 2 เงื่อนไข 4 มิติ เป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยบ่มเพาะหลักคิดและหลักปฏิบัติเศรษฐกิจพอเพียงจนเกิดเป็นอุปนิสัยของผู้เรียน 3) เป็นแบบอย่าง ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ ความเข้าใจ และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 4) ฟังตนเองได้และ เป็นที่เลี้ยงให้กับผู้อื่น สถานศึกษานำตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในการ บริหารสถานศึกษา จัดการศึกษา และดำเนินกิจกรรมเป็นประโยชน์ต่อชุมชน และสังคม



โดยปฏิบัติตามแนวทางพระราชดำริ หลักการทรงงาน และการปฏิบัติตนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 5) สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ผู้ปกครอง ชุมชนและสถานศึกษาอื่น มีการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สอดคล้องกับปริญญา ธรรมนา (สัมภาษณ์, 12 ตุลาคม 2559) กล่าวว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 1) การเป็นแบบอย่างความพอเพียง โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นผู้นำต้องเป็นแบบอย่างในการบริหารจัดการ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปปรับใช้ในโรงเรียน และครูต้องเป็นผู้นำในการจัดการเรียนรู้สู่ความยั่งยืน เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา 2) การสร้างความร่วมมือ ให้สถานศึกษาทุกแห่งในสังกัดเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ตามแนวทางเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ได้แก่ การดำเนินงานตามแนวนโยบาย โดยกำหนดเป็นนโยบาย นำหลักการทรงงานมาปรับใช้ในการบริหารสถานศึกษา เน้นการบริหารทรัพยากรตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การมีส่วนร่วม รู้รักสามัคคี และไม่ประมาท เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ไปสู่เป้าหมายร่วมกัน 3) การสร้างเครือข่าย เป็นการขยายผลการขับเคลื่อนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงภายนอกสถานศึกษา ได้แก่ ชุมชน หรือสถานศึกษาอื่น ๆ และสามารถเป็นพี่เลี้ยงในการพัฒนาสถานศึกษาอื่นให้เป็นสถานศึกษาพอเพียงได้ ซึ่งสอดคล้องกับ นางนุช ผิวขำ (สัมภาษณ์, 16 ตุลาคม 2559) กล่าวว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 1) ด้านหลักสูตรและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ได้แก่ หน่วยงานเรียนรู้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การบูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ สื่อและแหล่งเรียนรู้เกี่ยวกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการวัดและประเมินผล การจัดกิจกรรมการเรียนรู้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 2) ด้านกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ได้แก่ การแนะแนวและระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และกิจกรรมนักเรียน สอดคล้องกับ งานวิจัยของ ภิญโญ ทองเหลา (2553, หน้า 15) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาระบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำของครูในการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วย 4 ระบบ คือ 1) ระบบสร้างภูมิคุ้มกัน เป็นกระบวนการสร้างความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้องเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การปฏิบัติ 2) ระบบการจัดการเรียนรู้ เป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของครูผู้สอน 3) ระบบการนิเทศติดตาม เป็นกระบวนการในการติดตามผลการ

ปฏิบัติ และ 4) ระบบการประเมินและรายงานผล เป็นกระบวนการนำข้อมูลที่ได้จากระบบการนิเทศติดตามมาร่วมประเมินและรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ เพื่อทบทวนปรับปรุงแก้ไข

จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความเหมาะสมที่จะนำไปเป็นกรอบในการพัฒนาครูให้มีศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนให้บรรลุเป้าหมาย รวมถึงพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าไปในทิศทางเดียวกันด้วย

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา 5) การวัดและการประเมินผล โดยกระบวนการพัฒนา ดำเนินการเป็น 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยใช้คู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนา จำนวน 5 ชุด มีกิจกรรม ดังนี้

1) กิจกรรมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เกี่ยวข้องก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ

2) ประเมินภาวะผู้นำครูการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ของผู้เข้ารับการพัฒนา โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาตอบแบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำครู ก่อนการอบรมปฏิบัติการ

3) ดำเนินการอบรมเชิงปฏิบัติการ ใช้เวลา 2 วัน

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาดูงาน ระยะเวลา 1 วัน (7 ชั่วโมง) โดยการศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบที่ผ่านการประเมินเป็นศูนย์การเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงระดับมัธยมศึกษา เพื่อให้ครูได้ศึกษาแนวทางวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 3 การฝึกปฏิบัติการ เป็นกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ระยะเวลา 3 สัปดาห์ ฝึกปฏิบัติสัปดาห์ละ 5 วัน วันละ 7 ชั่วโมง รวมเป็นเวลา 105 ชั่วโมง

ขั้นตอนที่ 4 การนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล เป็นระยะติดตามผลการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยทำแบบประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำครูหลังสิ้นสุดการปฏิบัติ ใช้เวลาสรุปผล 1 วัน 7 ชั่วโมง

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะรูปแบบที่พัฒนานี้เป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมเหมาะกับการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เนื่องจากผู้วิจัยได้นำรูปแบบมาทดลองใช้ตามกระบวนการพัฒนารูปแบบ พบว่า ครูมีภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฐปณีย์ นาธี (2561, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูเพื่อดำเนินการตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครู เพื่อดำเนินการตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการของรูปแบบ ประกอบด้วยหลักบูรณาการ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำครูให้มีความเป็นครูมืออาชีพ ความเป็นผู้นำทางวิชาการ การพัฒนาตนเองและเพื่อนร่วมงาน และการเป็นแบบอย่างที่ดี 3) เนื้อหา ประกอบด้วย ความเป็นครูมืออาชีพ ความเป็นผู้นำทางวิชาการ การพัฒนาตนเองและเพื่อนร่วมงาน และการเป็นแบบอย่างที่ดี 4) กระบวนการของรูปแบบ ประกอบด้วย การศึกษาดูงาน การอบรมเชิงปฏิบัติการ และการฝึกปฏิบัติจริง 5) การวัดและการประเมินผล แบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะก่อนพัฒนา ระหว่างพัฒนา และสิ้นสุดการพัฒนา

3. ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.85$ ) พิจารณารายด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้คือ วัตถุประสงค์ ( $\bar{x} = 4.87$ ) สื่อหรือแหล่งเรียนรู้ ( $\bar{x} = 4.87$ ) การประเมินผล ( $\bar{x} = 4.87$ ) ขั้นตอนการดำเนินการ ( $\bar{x} = 4.77$ ) ระยะเวลาที่ดำเนินกิจกรรม ( $\bar{x} = 4.85$ ) เนื้อหาสาระ ( $\bar{x} = 4.85$ )

3.2 ความเหมาะสมของเอกสารประกอบการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบ  
เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การพัฒนาตนเองและเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่น  
( $\bar{x} = 4.89$ ) การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{x} = 4.85$ ) การเป็นครูผู้นำแบบอย่าง  
ความพอเพียง ( $\bar{x} = 4.83$ ) การบริหารจัดการเรียนรู้ ( $\bar{x} = 4.83$ ) การสร้างเครือข่าย  
การเรียนรู้ ( $\bar{x} = 4.83$ ) ตามลำดับ

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะว่า ในกระบวนการพัฒนารูปแบบ  
การพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง  
ได้มีการศึกษาองค์ประกอบและเนื้อหาสาระจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจน  
การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเข้าใจ และเกี่ยวข้องกับการนำหลักปรัชญาของ  
เศรษฐกิจพอเพียงสู่สถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จทั้งผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นนักวิชาการ  
นักบริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และครู และสอดคล้องกับงานวิจัยของ  
วิศิษฐ์ มุ่งนากลาง (2556, หน้า 226) ที่ทำการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำครู  
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบและสร้างรูปแบบ  
การพัฒนาภาวะผู้นำครู ศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูมีขั้นตอน  
ดำเนินการวิจัยและพัฒนา 5 ระยะ 4 ขั้นตอน คือ ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบ  
ประกอบด้วย การวิเคราะห์เอกสารและวิจัยเชิงสำรวจ ระยะที่ 2 การยกร่างและพัฒนารูปแบบ  
ประกอบด้วย การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบ  
ประกอบด้วย การทดลองใช้รูปแบบกับโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างและกระบวนการพัฒนารูปแบบ  
4 ขั้นตอน ประกอบด้วย การคิดวิเคราะห์ขั้นตอนในการพัฒนา การวางแผนพัฒนา  
การดำเนินการพัฒนา และการประเมินหลังการพัฒนา ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบ  
ภาวะผู้นำครู มี 4 องค์ประกอบ คือ 1) บุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง 2) แบบอย่างทาง  
การสอน 3) การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม และ 4) มุ่งพัฒนาผู้เรียน ผลการตรวจสอบ  
ยืนยันพฤติกรรมรูปแบบการพัฒนา มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก  
ทุกพฤติกรรม ผลของการทดลองใช้รูปแบบพบว่า การประเมินภาวะผู้นำครูของผู้เข้ารับ  
การพัฒนาโดยรวมหลังการพัฒนาเพิ่มขึ้นกว่าก่อนการพัฒนา และงานวิจัยของ ฐปนีย์ นารี  
(2561, บทคัดย่อ) ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบและคู่มือรูปแบบการพัฒนา มีผลการประเมิน  
อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อนำไปใช้กับกลุ่มทดลอง พบว่า พฤติกรรมด้านภาวะผู้นำครู  
เพื่อดำเนินการตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีการปฏิบัติหลังสิ้นสุดการพัฒนา  
อยู่ในระดับมากที่สุด และพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำครู ระยะสิ้นสุดการพัฒนามีระดับ  
ภาวะผู้นำสูงกว่าระยะก่อนการพัฒนา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากผลการวิจัยที่พบในครั้งนี้ ครูผู้สอนในสถานศึกษาต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีการฝึกปฏิบัติจริง เพื่อนำความรู้ไปใช้พัฒนาตนเอง เป็นแบบอย่างแก่เพื่อนร่วมงาน โดยการฝึกฝนด้วยเทคนิควิธีที่หลากหลายทำให้ครูผู้สอนในสถานศึกษาเกิดหลักการแนวคิดทักษะความสามารถและตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1.1 จากผลการวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ประกอบด้วย 1) การเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง 2) การบริหารจัดการเรียนรู้ 3) การพัฒนาตนเองและเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่น 4) การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 5) การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำข้อมูลที่ได้นี้ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาครูให้มีภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

1.2 จากผลการวิจัยพบว่าครูกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสูงขึ้น จึงควรนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนี้ไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ เกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาและเป็นการเปลี่ยนจุดเน้นเรื่องกระบวนการสอนของครูไปสู่การพัฒนาผู้เรียน

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรดำเนินการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ระดับภาค หรือระดับประเทศ เพื่อนำข้อค้นพบที่ได้มาเปรียบเทียบว่ามีความเหมือนแตกต่างกัน หากมีความแตกต่างจะได้พิจารณาถึงสาเหตุที่แตกต่าง ถ้ามีความเหมือนกันจะได้เป็นเครื่องยืนยันข้อค้นพบ ซึ่งจะทำให้ข้อค้นพบที่ได้มีความน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น

2.2 ควรนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ไปใช้จริงในสถานศึกษา ที่ทำการเปิดสอนในระดับมัธยมศึกษา และปรับใช้ในโรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา เพื่อจะได้องค์ความรู้ที่เป็นภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยภาพรวม ผลที่ได้จะได้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพของครูและยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



## บรรณานุกรม

- กรมวิชาการ. (2540). *แนวทางการสอนที่เน้นทักษะกระบวนการ*. กรุงเทพฯ:  
โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). *แนวทางการดำเนินงานการปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ:  
คุรุสภาลาดพร้าว.
- \_\_\_\_\_. (2550, 8 พฤษภาคม). *กฎกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องกำหนดหลักเกณฑ์และ  
วิธีการ กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550*. ลงวันที่ 8  
พฤษภาคม พ.ศ. 2550.
- \_\_\_\_\_. (2555, 22 พฤศจิกายน). *ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องแนวทาง  
การพัฒนาและประเมินสถานศึกษาพอเพียงเป็นศูนย์การเรียนรู้ตาม  
หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา*. กรุงเทพฯ:  
กระทรวงศึกษาธิการ.
- \_\_\_\_\_. (2558). *แนวทางการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปจัดการศึกษา  
ในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง  
ศูนย์สถานศึกษาพอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณ.
- \_\_\_\_\_. (2558, 24 มีนาคม). *ศูนย์ขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง*. กรุงเทพฯ:  
กระทรวงศึกษาธิการ.
- กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2559). *แผนพัฒนาการศึกษา  
ของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)*. สำนักนโยบายและ  
ยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- กฤษฎากร เตชะปิยะพร. (2552). *การวิจัยและพัฒนา (The Research & Development)  
เอกสารประกอบวิชาการจัดการ*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- กล้า สมตระกูล และพิมพ์ใจ สิทธิสุรศักดิ์. (2548). *ดิน คือ สินทรัพย์ ตามแนวพระราชดำริ  
พิมพ์ครั้งที่ 4*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- เกษม มังคละศิริ. (2557). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูเพื่อการประกันคุณภาพภายใน  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์  
ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- กัลยรัตน์ เมืองสง. (2550). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

- กุหลาบ ปุริสาร. (2547). *การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดขอนแก่น : พหุกรณีศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เกษม วัฒนชัย. (2554). *การขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจากฐานรากของสังคมไทย*. คำอวาทในงานแถลงข่าวและพิธีมอบทุนการศึกษาเศรษฐกิจพอเพียง วันพฤหัสบดีที่ 26 พฤษภาคม 2554 ณ ห้องประชุมเทเวศร์ อาคารหอประชุม สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์.
- ชนิษฐา ชัยประโคน. (2557). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านพฤติกรรมเชิงบวกในการเสริมสร้างวินัยของนักเรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในเขตตรวจราชการที่ 11*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- คราด ยอดสวัสดิ์. (2546). *การศึกษาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู ตามเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ในโรงเรียนประถมศึกษา เขตภาษีเจริญ สังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- คำนึ่ง แก้วอนันต์. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- คำพัน อัครเนตร. (2550). *การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามหลักพุทธธรรม*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ครูสภา, สำนักงานเลขาธิการ และสวนสุนันทา, มหาวิทยาลัยราชภัฏ. (2550). *เอกสารประกอบการประชุมสมัชชานานาชาติแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 3 เนื่องในโอกาสวันครูโลก เรื่อง การศึกษากับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง*. 20-22 พฤศจิกายน ณ ศูนย์ประชุมอิมแพค เมืองทองธานี. นนทบุรี. ม.ป.ป.
- จิตรดาภา. (2549). *แผ่นดินธรรม แผ่นดินทอง ตามคำพ่อสอน*. กรุงเทพฯ: มาย แบงคอค.
- จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา. (2557). *การเผยแพร่ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงพิมพ์ครั้งที่ 4*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สถานศึกษาพอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณ.

- จิราญ อิศรางกูร ณ อยุธยา และปรียานุช ธรรมปิยา. (2556). *ตามรอยพ่อ ชีวิตพอเพียง...  
สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน* พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2549). *ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- \_\_\_\_\_. (2557). *ภาวะผู้นำร่วมสมัย (Contemporary Leadership)*. กรุงเทพฯ:  
ปัญญาชน.
- ชาญชัย อัจฉินสมาจาร. (2543). *ทักษะการบริหารทีมงาน-Team Management Skills*.  
กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- \_\_\_\_\_. (2548). *เทคนิคการพัฒนาทีมงาน*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ชาญชัย อัจฉินสมาจาร. (2550). *ภาวะผู้นำในองค์การ Leadership in Organization*.  
กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ชาญชัยณรงค์ ทรงคาศรี. (2552). *การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม  
ในการดำเนินชีวิตตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยใช้หลักการทางสิ่งแวดล้อม  
ศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ชาย โพธิสิตา. (2547). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ:  
อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- ไชยา ภาวะบุตร. (2555). *ภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษา*. สกลนคร: มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏสกลนคร.
- ณัฐจักษณ์ เขจรนันท์ และคณะ. (2545). *การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ:  
เอ็กสเปอร์เน็ท.
- ณิรดา เวชญาลักษณ์. (2560). *ภาวะผู้นำทางการบริหาร*. กรุงเทพฯ:  
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดุษฎี आयวัฒน์. (2550). *กระบวนการวางแผนพัฒนาชุมชนแบบมีส่วนร่วม*. ขอนแก่น:  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ดุสิต สมศรี. (2551). *การพัฒนาตัวแบบการบริหารแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน  
ประถมศึกษา ในบริบทการกระจายอำนาจทางการศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด.  
ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ทองใบ สุดซารี. (2550). *ภาวะผู้นำกลไกขับเคลื่อนองค์การแห่งการเรียนรู้* พิมพ์ครั้งที่ 3.  
อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

- ทิตินา แชมมณี. (2545). *รูปแบบการเรียนการสอน : ทางเลือกที่หลากหลาย*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิตินา แชมมณี. (2548). *รูปแบบการเรียนการสอน : ทางเลือกที่หลากหลาย พิมพ์ครั้งที่ 4*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เทพรังสรรค์ จันทรังษี. (2556). *การพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนมาตรฐานสากลของโรงเรียนอนุบาลสกนนคร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกนนคร เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. สกนนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกนนคร.
- ธร สุนทรายุทธ. (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการ.
- ธวัช บุญมณี. (2550). *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ธวัชชัย พีชผล. (2549). *รักในหลวง...ต้องทำเพื่อในหลวง*. กรุงเทพฯ: Read & Share.
- ธีรชัย เขียมวรเมธ. (2536). *พจนานุกรมอังกฤษ-ไทย*. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น.
- นงลักษณ์ พิมพ์ศรี. (2559). *การพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. บุรีรัมย์: มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- นภาพรณ พัทธน์. (2550). *เปิดโลกความสุข GNH กับเศรษฐกิจพอเพียง*. กรุงเทพฯ: มติชน.
- นันทกาญจน์ ชินประหัสส์ และศาลินา บุญเกื้อ. (2558). *การศึกษาภาพความสำเร็จการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สถานศึกษาพอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณ.
- นิพนธ์ กินาวงศ์. (2542). *หลักการบริหารการศึกษา*. พิษณุโลก: ภาควิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น ฉบับปรับปรุงใหม่ พิมพ์ครั้งที่ 9*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุษยา วีรกุล. (2558). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: โครงการส่งเสริมและพัฒนาเอกสารวิชาการสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เบญจพร แก้วมีศรี. (2545). *การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปทุมพร เปียถนอม. (2554). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน*. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ประกอบ ศรีตระกูล. (2550). *การศึกษาสภาพและความต้องการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ ของครูอาชีวศึกษาจังหวัดราชบุรี*. สารนิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- “ประกาศ เรื่อง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564),” ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 133 ตอนที่ 115 ก หน้า 1. 30 ธันวาคม 2559.
- ประดับ บุญธรรม. (2551). *ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียนของโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่ดี : พุทธรณีศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประเสริฐ บุญเกิด และคนอื่น ๆ. (2556). *เล่นตามรอยพระยุคลบาท พิมพ์ครั้งที่ 2*. กรุงเทพฯ: พลัสเพรส.
- ปรีดา กลซล. (2552). *TQM เศรษฐกิจพอเพียง*. กรุงเทพฯ: อนิเมทกรุ๊ป.
- ปริญานูช ธรรมปิยา. (2558). *การขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา (พ.ศ. 2549-พ.ศ. 2558) พิมพ์ครั้งที่ 3*. กรุงเทพฯ: ศูนย์การพิมพ์เพชรรุ่ง.
- \_\_\_\_\_. (2559). *ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับความเข้มแข็งของโรงเรียน พิมพ์ครั้งที่ 3*. นนทบุรี: ธนัชการพิมพ์.
- ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์. (2550). *ผู้นำที่ดีไม่มีเสื่อม*. กรุงเทพฯ: อนิเมทกรุ๊ป.
- พระธรรมปิฎก. (2540). *ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่ออนาคตไทย*. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.
- พระวิเทศธรรมรังสี. (2554). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: จรัสสนิทวงศ์การพิมพ์.
- พลาดิษฐ์ สิทธิชัยกิจ. (2549). *ในหลวงฯ กษัตริย์นักพัฒนาผู้ยิ่งใหญ่*. กรุงเทพฯ: บุ๊คส์ไมล์.
- พิชิต เทพวรรณ. (2555). *A-Z เครื่องมือการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- พิทักษ์ สมบูรณ์. (2556). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- พิธาน พื้นทอง. (2548). *ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาศักยภาพโรงเรียนขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พิพัฒน์ ยอดพฤดีการ. (2550). *ชีววิถีเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนสู่เศรษฐกิจพอเพียง*. กรุงเทพฯ: สถาบันไทยพัฒน์.

- พีระพงศ์ สุขแก้ว. (2549). *เอกกษัตริย์อัจฉริยะ* พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: มาย แแบงคอค.
- พุทธวรกาญจน์. (2550). *สุดยอดผู้นำกับสุดยอดผู้ตาม ธรรมชาติสำหรับนักบริหาร*.  
กรุงเทพฯ: ไพลิน.
- พูนสุข หิงคานนท์. (2540). *การพัฒนารูปแบบการจัดการองค์การของวิทยาลัยพยาบาล  
กระทรวงสาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เพชริน สงค์ประเสริฐ. (2550). *การพัฒนาแบบการบริหารงานวิชาการโดยยึดหลักการ  
ทำงาน เป็นทีมในโรงเรียนประถมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. พิษณุโลก:  
มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม. (2550). *แผนที่ความดี ฉบับไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม*. กรุงเทพฯ:  
มติชน.
- ภนิดา นพชำนาญ. (2553). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลการบริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษาในอำเภอเมืองจังหวัดนครปฐม*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ:  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- มณฑิธร บุญช่างเฟือก และคณะ. (2550). *การพัฒนาแบบเศรษฐกิจพอเพียง  
ที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของชุมชนบ้านป่าสักงาม ตำบลลวงเหนือ อำเภอดอย  
สะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่*. กรุงเทพฯ: กองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- ยุทธนา ภาระนันท์. (2550). *องค์กรพอเพียง กลยุทธ์การบริหารองค์กรด้วยปรัชญา  
เศรษฐกิจพอเพียง*. กรุงเทพฯ: เกียวโต เนชั่น พรินติ้ง เซอร์วิส.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- รังสรรค์ สุหารมย์. (2556). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำด้านการบริหาร  
จัดการเรียนรู้ โรงเรียนประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 11 สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาการศึกษาระดับพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร:  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- รัชฎาพร พิมพ์ชัย. (2555). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนการสอน  
ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ระดับพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- รัตติยา พร้อมสิน. (2559). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร:  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- รัตนารณณ์ มูรี. (2550). *สมรรถนะในการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอนหลักสูตรสองภาษา โรงเรียนในเครือสารสาสน์*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- รุ่ง แก้วแดง. (2545). *ปฏิวัติการศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ: พิษเนศ พรินต์ติ้ง เซ็นเตอร์.
- รุ่งนภา จิตรโรจน์รักษ์. (2548). *การพัฒนาารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ. (2548). *การพัฒนาารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของโรงเรียน ประถมศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รุจโรจน์ แก้วอุไร. (2549). *การวิจัยและพัฒนา (Research and Development)*. กรุงเทพฯ: จตุพรดีไซน์.
- เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์ และคณะ. (2554). *ภาวะผู้นำ : The Excellence Leadership*. กรุงเทพฯ: คอมแพคท์พริ้นท์.
- โรงงานยาสูบ. (2549). *พระบรมราโชวาทและพระราชดำรัสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ปี 2549-2592*. กรุงเทพฯ: สยามรัฐ.
- ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ. (2553). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วรกัญญาพิไล แกระหน. (2555). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วรเทพ ภูมิภักดีพรธณ. (2550). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วัฒนา สุวรรณไตรย์ และประยูร บุญใช้. (2550). *การพัฒนาารูปแบบกิจกรรมพัฒนาจริยธรรมของนักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต (หลักสูตร 5 ปี)*. รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ กรุงเทพฯ: การสนับสนุนทุนจากศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน).

- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2549). *การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผล ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- \_\_\_\_\_. *วิธีวิทยาการวิจัย*. (2550). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วิจารณ์ พานิช. (2558). *เรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง (Transformative Learning)*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสยามกัมมาจล.
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2550). *ภาวะผู้นำ (LEADERSHIP)*. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์ม และโซเท็กซ์.
- \_\_\_\_\_. (2558). *ภาวะผู้นำ (LEADERSHIP) ฉบับแนวใหม่*. กรุงเทพฯ: ธนัชชการพิมพ์.
- วิทยากร เชียงกุล. (2553). *ศาสตร์และศิลปะในการเป็นผู้นำในโลกยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: สายธาร.
- วิมล ว่องวาณิช. (2550). *การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน* พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2548). *โรงเรียน การบริหารสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้* พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- \_\_\_\_\_. (2553). *การวิจัยทางการบริหารการศึกษา : แนวคิดและกรณีศึกษา*. ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา.
- \_\_\_\_\_. (2554). *การวิจัยทางการบริหารการศึกษา : แนวคิดและกรณีศึกษา* พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: อักษรภาพพัฒนา.
- \_\_\_\_\_. (2557). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและนันททัศนะร่วมสมัย*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วิศิษฐ์ มุ่งนากลาง. (2555). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11*. วิทยานิพนธ์ ศ.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ศจี วงศ์ศรีเผือก. (2556). *แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.



- ศรันยา ไครบุตร. (2558). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. สกลนคร: มหาวิทยาลัย ราชภัฏสกลนคร.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2549). การวิจัยเพื่อพัฒนาการบริหารการศึกษา. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- คาลินา บุญแก้ว และนันทกาญจน์ ชินประหัชชัฐ. (2557). การถอดบทเรียนและวิเคราะห์ อัตลักษณ์ศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ด้านการศึกษา. กรุงเทพฯ: ศูนย์สถานศึกษาพอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณ.
- \_\_\_\_\_. (2558). รายงานวิจัยการศึกษาภาพความสำเร็จของการจัดการศึกษาตาม หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง. ศูนย์สถานศึกษาพอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณ.
- \_\_\_\_\_. (2559). การพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายในการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน. กรุงเทพฯ: ศูนย์สถานศึกษา พอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณ.
- ศิริพันธ์ สามัญ. (2547). การพัฒนากระบวนการส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้ แบบนำตนเองของครู : การวิจัยแบบพหุกรณีศึกษา. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริพร กุลศานต์. (2557). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏ สกลนคร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). พฤติกรรมองค์การ พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: แอลทีเพรส.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- ศุภโชค ชุนอิว. (2545). การสร้างทีมงาน. รัฐสภาสาร, 50(2).
- สงวน ช่างฉัตร. (2543). รายงานการวิจัยเรื่องการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม. พิษณุโลก: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.

- สมพร เทพลีธา. (2550). การดำเนินชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียง ชุมชนและแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง. กรุงเทพฯ: สมชายการพิมพ์.
- สมยศ แก้วสุวรรณ. (2552). รูปแบบการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสิทธิผลเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สมศักดิ์ พิเศษสุทธิกุล. (2550). รูปแบบการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมาน อัครภูมิ. (2549). การศึกษาและสังเคราะห์รูปแบบการบริหารสถานศึกษา การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาและสถานศึกษาเครือข่ายของผู้บริหารสถานศึกษาดั้งแบบ รุ่นที่ 1. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- \_\_\_\_\_. (2550). การใช้วิจัยพัฒนารูปแบบในวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 2(2), 76-85.
- สวณิต ยมาภัย และระวีวรรณ ประกอบผล. (2547). แบบจำลองการสื่อสารสำหรับศึกษาการสื่อสารมวลชน. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ล้มมา รัตนชัย. (2553). ภาวะผู้นำของผู้บริหาร พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: แอลที เพรส.
- สายทอง โพธิ์น้ำเที่ยง. (2550). ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มกรุงเทพมหานคร สังกัดกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สายันต์ บุญใบ. (2555). การวิจัยและพัฒนาตัวแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของประธานสาขาวิชาดนตรีในมหาวิทยาลัยราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22. (2559, 21 มีนาคม). การดำเนินการตามนโยบายขับเคลื่อนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่สถานศึกษา ปี 2559-2560. ที่ ศธ 04252/1528. สกลนคร: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). *แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- \_\_\_\_\_. (2551). *นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ 2552*. กรุงเทพฯ: องค์การค้ำคูณสภา.
- \_\_\_\_\_. (2551). *ผู้บริหารยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งพับลิชชิ่ง.
- \_\_\_\_\_. (2552). *คู่มือการปฏิบัติงานข้าราชการครู*. กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- \_\_\_\_\_. (2553). *การนำองค์การและเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- \_\_\_\_\_. (2554). *การวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์การศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.
- \_\_\_\_\_. (2554). *รายการประเมินและเกณฑ์คุณภาพสถานศึกษาแบบอย่างการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และการบริหารจัดการตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (สถานศึกษาพอเพียง)*. กรุงเทพฯ: องค์การค้ำคูณสภา.
- \_\_\_\_\_. (2555). *วารสารวิชาการ*. กรุงเทพฯ: องค์การค้ำคูณสภา.
- \_\_\_\_\_. (2556). *ข้อบังคับค้ำคูณสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ค้ำคูณสภาลาดพร้าว.
- \_\_\_\_\_. (2560). *นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการค้ำคูณสภา. (2549). *คู่มือการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ค้ำคูณสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงาน โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ. (ม.ป.ป.). *หลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สถานศึกษาพอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณ กรุงเทพมหานคร.

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2549). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554)*. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- \_\_\_\_\_. (2550). *เศรษฐกิจพอเพียงคืออะไร* พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: สถาบันไทยพัฒนา.
- \_\_\_\_\_. (2554). *พระมหากษัตริย์นักพัฒนาเพื่อประโยชน์สุขสู่ปวงประชา*. เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 7 รอบ 5 ธันวาคม 2554.
- \_\_\_\_\_. (2559). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)*. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, กระทรวงศึกษาธิการ. (2559). *แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)*. สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *คู่มือประเมินสมรรถนะครู*. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัล เอ็กซ์เชลล์.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). *รายงานการวิจัยสมรรถนะครูและแนวทางการพัฒนาครูในสังคมที่เปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.
- สำนักงานศึกษาธิการภาค 11. (2560). *ข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา*. เข้าถึงได้จาก <http://www.reo11.go.th/>.
- สิร์รานิ วสุภัทร. (2551). *ภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุทธิชัย ผ่านสุวรรณ. (2558). *รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยคุณภาพครูที่ส่งผลต่อคุณลักษณะของนักเรียนในช่วงต้นของศตวรรษที่ 21*. วิทยานิพนธ์ปร.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สุเทพ พงษ์ศรีพัฒน์. (2548). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์* พิมพ์ครั้งที่ 2. เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- สุนทร กุลรัตนวรพงศ์. (2544). *ตามรอยพระราชดำริ เศรษฐกิจพอเพียง-ทฤษฎีใหม่*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

- สุนทร โคตรบรรเทา. (2552). *หลักการและทฤษฎี: การบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- สุนัย เศรษฐ์บุญสร้าง. (2550). *แนวทางปฏิบัติ 7 ขั้นสู่วิถีเศรษฐกิจพอเพียง* พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: เอ็ดดูเคชั่น.
- สุภัทตร์ พิบูลย์. (2548). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมทางไกล เรื่องการกำกับ ติดตาม และประเมินผลงานสำหรับหน่วยงานภาครัฐ จังหวัดนนทบุรี*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุภัทรา วีระวุฒิ. (2554). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาลังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดนนทบุรี*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- สุภาวงศ์ จันทวานิช. (2550). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ* พิมพ์ครั้งที่ 15. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุมณฑา ศรีสวัสดิ์. (2553). *การพัฒนารูปแบบการประยุกต์ใช้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง ในสถานศึกษาในประเทศไทย โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้จากสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว*. วิทยานิพนธ์ ป.ด. เลย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- สุเมธ งามกนก. (2551). การสร้างทีมงาน (Team Building). *วารสารศึกษาศาสตร์*, 19(1), 31-44.
- สุวีรัตน์ พัฒนเชียร. (2552). *ตัวแบบความสามารถทางภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2550). *โลกพลิกโฉม : ความมั่งคั่งในนิยามใหม่*. กรุงเทพฯ: สยาม เอ็ม แอนด์บี.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536). *ภาวะผู้นำ ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- องอาจ นัยพัฒน์. (2554). *การออกแบบการวิจัย : วิธีการเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ และผสมผสานวิธีการ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อดุลย์ จาตุรงค์กุล. (2547). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อนินทิตา แสนศักดิ์ และคนอื่น ๆ. (2549). *พระบรมราชโองการและพระราชดำรัส พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ปี 2495-2542*. กรุงเทพฯ: สยามรัฐ.

- อรรณพ จีณะวัฒน์. (2559). การพัฒนาตนของผู้ประกอบวิชาชีพครู. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 9(2), 1379-1395.
- อรสุดา เจริญรัก. (2543). *การเกิดขึ้นการดำรงอยู่และการปรับตัวของเศรษฐกิจพอเพียง ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสังคมไทย*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อังคินันท์ อินทรกำแหง. (2547). การเรียนรู้ร่วมกันสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์*, 10(1), 52-58.
- อาภารัตน์ ราชพัฒน์. (2554). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อารันต์ พัฒน์ไทย์. (2551). “เศรษฐกิจพอเพียงคืออะไร” ในงานวิจัยพื้นฐาน *ฐานรากของการพัฒนาประเทศตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเล่มที่ 2*. บรรณาธิการ โดย อารันต์พัฒน์ไทย์. หน้า 15-16. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).
- อารีย์ ชรค์ชัย. (2551). *ความต้องการและวิธีการระดมทรัพยากรของโรงเรียนขนาดเล็ก ในเขตพื้นที่การศึกษาเชิงราย เขต 3*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- อุตมพร อมรรธรรม. (2550). *พระเจ้าอยู่หัวกับพระพุทธศาสนา*. กรุงเทพฯ: แสงดาว.
- อุทุมพร จามรมาน. (2554). โมเดล (Model). *วารสารวิชาการ*, 1(3), 22-26.
- ฮ.นิกฐ์กี. (2550). *ธรรมะในพระบรมราชาบาท*. กรุงเทพฯ: บ้านลานธรรม.
- Abdal-Haqq, I. (1999). *The professional development school movement: Is there a clear destination? Purpose, Responsibility and accountability in PDS work*.
- Achua, C. F., & Lussier, R. N. (2013). *Effective Leadership*. Mason, OH: South-Weatern Cengage Learning.
- Acker-Hocevar, M. and Touchton. D. (1999). *A model of power as social relationships: Teacher leaders describe the phenomena of effective agency in practice*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Montreal, Quebec: Canada.
- Barth, R. (1999). *The teacher leader*. Providence, RI: The Rhode island Foundation.

- Bass Bernard M. & Avolio, Bruce J. (1994). *Improveing Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. California: Sage Publication.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1999). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizations Dynamic*, 18(3), 19–31.
- Bass, Bernard. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: The Free Press.
- Boles, K., & Troen, V. (1994). *Teacher Leadership in a professional development school*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association.
- Bratton, J., Grint, K., & Nelson, D. L. (2005). *Organizational leadership*. Mason, OH: South–Western Publishing.
- Brown, W. B., and Moberg, D. J. (1980). *Organization Theory and Management : A Macro Approach*. New York: John Wiley and Sons.
- Bryan Stoops. (2011). *Teacher Leadership as Meaningful School Reform : A Snapshot of Contemporary Teacher Leadership*. New York: University of La Verne, California.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, James M. (1987). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bush, Tony. (1986). *Theories of Education Management*. London: Harper and Row.
- Campion, M.A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness : Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46, 823–850.
- Chemers, M.M. (2003). *Leadership effectiveness: Functional, construtivist, and empirical perfectives*. In D. van Knippenberg & M.A. Hogg (Eds.), *Leadership and power* (pp. 5–17). London: SAGE.
- Childs–Bo Crowther, et al. (2002). *Developing Teacher Leaders: How Teacher Leadership Enhances School Success*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

- Childs–Bowen, D., Moller, G., and Scrivner, J. (2000). Principals: Leaders of Leaders. *NASSP Bulletin*, 84(616), 27–34.
- Cotton, J. L. (1993). *Employee Involvement*. Newbury Park, CA: Sage.
- Crowther, et al. (2002). *Developing Teacher Leaders: How Teacher Leadership Enhances School Success*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Crowther, F., Kaager, S. S., Ferguson, M., and Hann, L. (2002). *Developing teacher leaders: How teacher leadership enhances school success*. Thousand Oaks, CA: Crowin Press.
- Daft L. Richard. (2002). *The Leadership Experience* 2<sup>rd</sup> ed. South–Western: Tomson.
- Daft, R. L. (2008). *The Leadership experience*. Mason, OH: South–Western Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2011). *Leadership* 5<sup>th</sup> ed. Singapore: South–Western Cengage Learning.
- Davis, J., Millburn, P., Murphy, T., Woodhouse, M. (1992). *Successful Team Building : How to Create Teams that Really Work*. London: Kogan Page.
- DuBrin, A. J. (2007). *Leadership*. Boston; MA: Houghton Mifflin.
- DuBrin, J.A. (1998). *Leadership Research Findings, Praticice and Skill*. NJ: Houghton Mifflin.
- Dumain, B. (1994). The trouble with teams. *Fortune*, 5, 86–92.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2008). *Business ethics: Ethical decision making and cases*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Fiedler, Fred E. A. (1967). *Theory of leadership Effectiveness*. New York: McGraw–Hill.
- Fullan, M. (1994). *The new Meaning of Education Change*. New York: Teachers college Press.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations : Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307–338.
- Hackman, J. R. (Ed.). (1990). *Groups that Work (and those that don't) : Creating conditions for effective teamwork*. San Francisco: Jossey–Bass.
- Harrington, Mackin, D. (1994). *The Team Building Tool Kit : Tips, tactics, and rules for Effective workplace teams*, New York: AMACOM.



- Harris, Alma and Muijs, Daniel. (2005). *Improving school through teacher leadership*. Cornwall: MPG books.
- Hellrigel, D. Jackson, S. E., & Slocum, Jr., J. W. (2010). *Management: international student edition* 10<sup>th</sup> ed. Mason, OH: South-Western.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of Leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26–34.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hogg, M.A., Martin, R., & Weeden, K. (2003). *Leader–member relations and social identity*. In D. van Knippenberg & M.A. Hogg (Eds.), *Leadership and power* (pp. 18–33). London: SAGE.
- House, Robert J. & Howell, Jone M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3(2), 81–108.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2009). *Leadership Enhancing the lessons of experience*. Boston, MA: McGraw Hill–Irwin.
- Jaffe, D. T. & Scott, C. D. (1988). *Take this job and love it*. New York: Simon & Schuster.
- John C. Macwell. (2012). *The 5 Level of Leadership*. New York: USA.
- Johnson, D. W. (1991). *Human relations and your career*. 3<sup>rd</sup> ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Johnson, D. W. (1993). *Reaching out: Interpersonal effectiveness and self-actualization* 5<sup>th</sup> ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams*. New York: Harper Collins.
- Katzenmeyer, M., and Moller, G. (2001). *Awakening the sleeping giant: Helping teachers develop as leaders* 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Keeves, John P. (1988). *Educational Research, and Methodology and Measurement: An international handbook*. Oxford: Pergamon.

- Kellough, R. D. (2000). *A resource guide for teaching: K-13* 3<sup>rd</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Kerr, N. L., MacCoun, R. J., & Kramer, G. P. (1996). Bias in judgment: Comparing individuals and groups. *Psychological Review*, 103, 687-719.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. (2002). *The leadership challenge*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Krug, S. (1992). Instructional Leadership: A constructivist perspective. *Educational Administration Quarterly*, 28(3), 430-443.
- Larey, T. S. (1994). *Convergent and divergent thinking, group composition, and creativity in brainstorming groups*. Unpublished doctoral dissertation, University of Texas at Arlington Photocopied.
- Leithwood, K., and Duke, D.L. (1999). *A century's quest to understand school leadership. Handbook of research in educational administration*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lieberman, Ann, Miller, Lynne. (2004). *Teacher leadership*. San Francisco: Jossey-Boss.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2013). *Leadership: Theory, Application, & Skill development*. Singapore: Cengage Learning Asia.
- Moore, K. D. (2000). *Classroom teaching skills* 5<sup>th</sup> ed. Boston: McGraw-Hill.
- Mosley, D. C., Pietri, P. H. & Megginson, L. C. (1995). *Management: Leadership in action* 5<sup>th</sup> ed. New York, NY: Harper College Publishers.
- Neuman, M., and Simmons, W. (2000). Leadership for student learning. *Phi Delta Kappan*, 82, 8-12.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: theory and practice* 6<sup>th</sup> ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publication, Inc.
- OECD. (2009). *Teacher evaluation: A conceptual framework and examples of country practices*. In the OECD Review on Evaluation and Assessment Frameworks of improving School Outcomes. Retrieved from, from <http://www.oecd.org/pdf>. (2013, December 5).

- Pellicer, L. O. and Anderson, L.W. (1995). *A handbook for teacher leaders*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Peter G. Northouse. (2010). *Leadership Theory and Practice* 5<sup>th</sup> ed. California: SAGA Publication, Inc.
- Pratch, Lesile & Jacobowitz, Jordan. (1997). *The Psychology of Leadership in Rapidly Changing Conditions: a Structural Psychological Approach*.
- Richard L. Daft. (2008). *Leadership* 5<sup>th</sup> ed. China: China Translation & Printing Services Limited.
- Richard. (2002). *The Leadership Experience* 2<sup>rd</sup> ed. South-Western: Tomson.
- Richardson Ackerman and Sarah Mackenzie. (2006). *Teacher leadership: Improving Teaching From inside the Classroom*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Robbins, Stephen P. (1996). *Organization Behavior* 7<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Sae, J. (2005). *Managing organizations in a global economy*. Mason, OH: South-Western.
- Schermerhorn, Jr., John R., Hunt, James G. & Osbotn, Richard N. (2005). *Organization Behavior* 5<sup>th</sup> ed. New York: John Wiley & Son, Inc.
- Sethaputra, S. (1997). *New model English-Thai dictionary*. Bangkok, Thailand: Thai Wattana Panich.
- Sherrill, J. (1999). Preparing teacher for leadership roles in the 21<sup>st</sup> century. *Theory into Practice*, 38(1), 56-61.
- Smith, R. H. and Other. (1980). *Management: Making organizations perform*.
- Snell, J., and Swanson, J. (2000). *The Essential Knowledge and Skills of Teacher Leaders: A Search for a Conceptual Framework Paper presented at the Annual Meeting of the American Education Research Association*. New Orleans: L.A.
- Steiner, T. J. (2001). *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and Bacon.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: NY Free Press.

- Stogdill, R. M. (1989). *Handbook of Leadership: Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Stogdill, R. M. (1992). *Handbook of Leadership: Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Stoner, James A. F. & Freeman R. Edword. (1992). *Management* 5<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice–Hall.
- Sullivan, S. & Glanz, J. (2005). *Supervision that improves teaching: Strategies and techniques* 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks, California: Corwin Press.
- Suranna, K. J., & Moss, D.M. (2002). *Exploring teacher leadership in the context of teacher Preparation*. Paper presented at the annual meeting of the Educational Research Association, New Orleans, L.A.
- Truelove, S. (1992). *Handbook of training and development*. Oxford: Blackwell.
- Villegas–Reimers, E. (2003). *Teacher professional development: An international review of the literature*. UNESCO: International Institute for Educational Planning. Retrieved from [www.unesco.org/iiep](http://www.unesco.org/iiep). (2013, December 5).
- York–Barr, and Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of school. *Review of Educational Research*, 74(3), 260.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ภาคผนวก ก

รายนามสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ  
ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



## รายนามสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ดร.ปริยานุช ธรรมปิยา      ผู้อำนวยการศูนย์สถานศึกษาพอเพียง  
มูลนิธิยุวสถิตยคุณ
2. ผศ.ดร.ไชยา ภาวะบุตร      คณบดีคณะครุศาสตร์  ประธานคณะกรรมการบริหาร  
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรปรัชญา  
ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. ดร.ระพีพรรณ ร้อยพิลา      ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล  
รักษาราชการแทนศึกษาธิการ ภาค 11
4. นายปริญญา ทรเสนา      ศึกษาธิการจังหวัดนครพนม
5. นายมงคล รุณธาดุ      รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษานครพนม เขต 1  
รักษาราชการแทน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
6. นายณรงค์ชัย มลาวาสน์      ผู้อำนวยการโรงเรียนด่านม่วงคำพิทยาคม  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23
7. นายชาติชาย ก่อคุณ      ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองแวง สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร
8. นายอาจ ชมภูโคตร      ผู้อำนวยการโรงเรียนอู่หม่หม้าประชาสรรค์  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
9. นางฐปนีย์ นารี      รองผู้อำนวยการโรงเรียนกุดบากพัฒนาศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
10. นางนงนุช ผิวขำ      ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดบึงเหล็ก  
ในพระบรมราชานุเคราะห์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 22
11. นางสาวปยุตยาพร ผิวขำ      ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนหนองแวงวิทยาคม  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

## ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

1. ผศ.ดร.ไชยา ภาวะบุตร      คณบดีคณะครุศาสตร์ ประธานคณะกรรมการบริหาร  
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรปรัชญา  
ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. ผศ.ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์      คณะกรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต  
และหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. ดร.ระพีพรรณ ร้อยพิลา      ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล  
รักษาการศึกษาธิการ ภาค 11
4. นายมงคล รุณธาตุ      รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษ เขต 1 รักษาราชการแทน  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 22
5. นายอาจ ชมภูโคตร      ผู้อำนวยการโรงเรียนอู่เม้าประชาสรรค์  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
6. นางฐปณีย์ นารี      รองผู้อำนวยการโรงเรียนกุตบากพัฒนาศึกษา  
อำเภอกุตบาก จังหวัดสกลนคร สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23
7. นายทนต์ศักดิ์ ชินบุตร      ครู โรงเรียนกุตบากพัฒนาศึกษา อำเภอกุตบาก  
จังหวัดสกลนคร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 23
8. นางนงนุช ผิวขำ      ครู โรงเรียนวัดบึงเหล็กในพระบรมราชานุเคราะห์  
อำเภอนาถ่อน จังหวัดนครพนม สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
9. นางสาวปยุตยาพร ผิวขำ      ครู โรงเรียนหนองแวงวิทยาคม อำเภอหนองแวง  
จังหวัดมุกดาหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 22

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๑๐๙๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๙ กันยายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โซชา ภาวะบุตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. กรอบแนวคิดการวิจัยและนิยามศัพท์เฉพาะ	จำนวน ๑ ชุด
	๒. เครื่องมือการวิจัย	จำนวน ๑ ชุด
	๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย	จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสิริกร ไชยราช รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๖๖๒๐๒๔๘๑๑๗ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิวัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไธล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อให้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

*H. Anunv*

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภผล)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๗๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสิริกร ไชยราช โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๒๓๐ ๒๑๒๙



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๑๐๙๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๙ กันยายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. กรอบแนวคิดการวิจัยและนิยามศัพท์เฉพาะ	จำนวน ๑ ชุด
	๒. เครื่องมือการวิจัย	จำนวน ๑ ชุด
	๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย	จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสิริกกร ไชยราช รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๖๖๒๐๒๔๘๑๑๗ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วันนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อวิชชัย ไพไหล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อให้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

*U. ammv*

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภามล)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๗๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสิริกกร ไชยราช โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๒๓๐ ๒๑๒๙



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๑๐๙๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๙ กันยายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.ระพีพรรณ ร้อยพิลา

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. กรอบแนวคิดการวิจัยและนิยามศัพท์เฉพาะ	จำนวน ๑ ชุด
	๒. เครื่องมือการวิจัย	จำนวน ๑ ชุด
	๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย	จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสิริกร ไชยราช รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๖๖๒๐๒๔๘๑๑๗ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อให้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเขียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

*H. sumw*

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภผล)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๗๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสิริกร ไชยราช โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๒๓๐ ๒๑๒๙



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๑๐๙๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๙ กันยายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายมงคล รุณธาตุ

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. กรอบแนวคิดการวิจัยและนิยามศัพท์เฉพาะ	จำนวน ๑ ชุด
	๒. เครื่องมือการวิจัย	จำนวน ๑ ชุด
	๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย	จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสิริกิติ์ ไชยราช รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๖๖๒๐๒๔๘๑๑๗ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัชชัย ไพไหล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อให้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

*H. amn*

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภามผล)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๗๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสิริกิติ์ ไชยราช โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๒๓๐ ๒๑๒๙





ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๑๐๙๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๙ กันยายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายอาจ ชมภูโคตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. กรอบแนวคิดการวิจัยและนิยามศัพท์เฉพาะ	จำนวน ๑ ชุด
	๒. เครื่องมือการวิจัย	จำนวน ๑ ชุด
	๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย	จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสิริกร ไชยราช รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๖๖๒๐๒๔๘๑๑๗ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิวัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไธล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภามล)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสิริกร ไชยราช โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๒๓๐ ๒๑๒๙



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๑๐๙๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๙ กันยายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางฐปนีย์ นารี

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. กรอบแนวคิดการวิจัยและนิยามศัพท์เฉพาะ	จำนวน ๑ ชุด
	๒. เครื่องมือการวิจัย	จำนวน ๑ ชุด
	๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย	จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสิริกิร ไชยราช รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๖๖๒๐๒๔๘๑๑๗ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไธล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

*U. amn*

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภผล)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสิริกิร ไชยราช โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๒๓๐ ๒๑๒๙



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๑๐๙๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๙ กันยายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายทงศักดิ์ ชินบุตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. กรอบแนวคิดการวิจัยและนิยามศัพท์เฉพาะ	จำนวน ๑ ชุด
	๒. เครื่องมือการวิจัย	จำนวน ๑ ชุด
	๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย	จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสิริกร ไชยราช รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๖๖๒๐๒๔๘๑๑๗ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร คุรุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อให้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

*H. ammv*

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภผล)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสิริกร ไชยราช โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๒๓๐ ๒๑๒๘



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๑๐๘๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๙ กันยายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางนงนุช ผิวซ่า

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. กรอบแนวคิดการวิจัยและนิยามศัพท์เฉพาะ	จำนวน ๑ ชุด
	๒. เครื่องมือการวิจัย	จำนวน ๑ ชุด
	๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย	จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสิริกกร ไชยราช รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๖๖๒๐๒๔๘๑๑๗ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิวัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวิชชัย ไพไพไล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อให้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

U. *unnnv*

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภามผล)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสิริกกร ไชยราช โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๒๓๐ ๒๑๒๙



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๑๐๙๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี  
อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๙ กันยายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางสาวปุณยาพร ผิวขำ

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. กรอบแนวคิดการวิจัยและนิยามศัพท์เฉพาะ	จำนวน ๑ ชุด
	๒. เครื่องมือการวิจัย	จำนวน ๑ ชุด
	๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย	จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสิริกร ไชยราช รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๖๖๒๐๒๔๘๑๑๗ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิวัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อให้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

*U. ammv*

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภากล)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๗๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสิริกร ไชยราช โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๒๓๐ ๒๑๒๙



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๗๒๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๑ มิถุนายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.ปริยานุช ธรรมปิยา

ด้วย นางสิริกกร ไชยราช รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๖๖๒๐๒๔๘๑๑๗ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน – เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

*H. ammv*

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภผล)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘๘

โทรสาร ๐ ๔๒๗๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสิริกกร ไชยราช โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๒๓๐ ๒๑๒๙



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๗๒๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๑ มิถุนายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร

ด้วย นางสิริกร ไชยราช รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๖๖๒๐๒๔๘๑๑๗ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

*U. sunn*

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภผล)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสิริกร ไชยราช โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๒๓๐ ๒๑๒๔



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๗๒๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๑ มิถุนายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.ระพีพรรณ ร้อยพิลา

ด้วย นางสิริกกร ไชยราช รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๖๖๒๐๒๔๘๑๑๗ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิไลนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัชชัย ไพไหล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

*H. ammv*

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภพล)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๗๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสิริกกร ไชยราช โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๒๓๐ ๒๑๒๙





ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๗๒๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๑ มิถุนายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายปริญญา ธารเสนา

ด้วย นางสิริกร ไชยราช รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๖๖๒๐๒๔๘๑๑๗ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

*H. sumrit*

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภามล)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๗๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสิริกร ไชยราช โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๒๓๐ ๒๑๒๔



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๗๒๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๑ มิถุนายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายมงคล รุณธาตุ

ด้วย นางสาวสิริกร ไชยราช รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๖๖๒๐๒๔๘๑๑๗ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

*H. Sunthorn*

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภผล)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๗๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสิริกร ไชยราช โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๒๓๐ ๒๑๒๕



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๗๒๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๑ มิถุนายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายณรงค์ชัย มลาวาสน์

ด้วย นางสาวสิริกิร ไชยราช รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๖๖๒๐๒๔๘๑๑๗ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

*H. sumw*

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภามล)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๗๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสิริกิร ไชยราช โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๒๓๐ ๒๑๒๙



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๗๒๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๒๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๑ มิถุนายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายชาติชาย ก่อคุณ

ด้วย นางสิริกร ไชยราช รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๖๖๒๐๒๔๘๑๑๗ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไพหล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

*U. Sunth*

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภพล)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๗๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสิริกร ไชยราช โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๒๓๐ ๒๑๒๙



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๗๒๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๑ มิถุนายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายอาจ ชมภูโคตร

ด้วย นางสิริกร ไชยราช รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๖๖๒๐๒๔๘๑๑๗ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

*U. ammv*

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภผล)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๗๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสิริกร ไชยราช โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๒๓๐ ๒๑๒๙



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๗๒๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๑ มิถุนายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางฐปนีย์ นารี

ด้วย นางสิริกร ไชยราช รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๖๖๒๐๒๔๘๑๑๗ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

*U. Sumn*

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภามผล)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๗๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสิริกร ไชยราช โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๒๓๐ ๒๑๒๙



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๗๒๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๑ มิถุนายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางนงนุช ผิวขำ

ด้วย นางสิริกร ไชยราช รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๖๖๒๐๒๔๘๑๑๗ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไธล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

*H. amn*

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภามล)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๗๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสิริกร ไชยราช โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๒๓๐ ๒๑๒๙



ที่ ศธ ๐๕๔๒.๑๒/ว ๗๒๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร - อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๑ มิถุนายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางสาวปณยาพร ผิวขำ

ด้วย นางสาวสิริกกร ไชยราช รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๖๖๒๐๒๔๘๑๑๗ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัชชัย ไพไพไล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์จะประสานวัน - เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

*U. ammv*

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภผล)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๗๔ ๓๗๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสิริกกร ไชยราช โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๖๒๓๐ ๒๑๒๙



## ภาคผนวก ค

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- แบบประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11
- แบบประเมินตรวจสอบความสอดคล้องเหมาะสมแบบประเมินภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



แบบประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้  
ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง  
งานวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำครู  
ในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ ภาค 11

ผู้วิจัย

นางสิริกร ไชยราช  
นักศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
และภาวะผู้นำ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

แบบประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้  
ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง  
งานวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำครู  
ในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ ภาค 11

.....

ผู้ประเมิน.....  
ตำแหน่ง.....  
สถานที่ทำงาน.....

**คำชี้แจง**

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด  
เกณฑ์การประเมิน

- 5 หมายถึง เหมาะสมมากที่สุด
- 4 หมายถึง เหมาะสมมาก
- 3 หมายถึง เหมาะสมปานกลาง
- 2 หมายถึง เหมาะสมน้อย
- 1 หมายถึง เหมาะสมน้อยที่สุด

รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง					
1. หลักการของรูปแบบ					
2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ					
3. เอกสารประกอบการพัฒนา					
3.1 ชุดที่ 1 การเป็นครูผู้นำแบบอย่าง ความพอเพียง					
1) ระยะเวลา					
2) วัตถุประสงค์					
3) เนื้อหา					
4) ขั้นตอนการดำเนินงาน					
5) สื่อประกอบกิจกรรม					
6) การประเมินผล					
3.2 ชุดที่ 2 การบริหารจัดการเรียนรู้					
1) ระยะเวลา					
2) วัตถุประสงค์					
3) เนื้อหา					
4) ขั้นตอนการดำเนินงาน					
5) สื่อประกอบกิจกรรม					
6) การประเมินผล					
3.3 ชุดที่ 3 การพัฒนาตนเองและเป็นที่เลี้ยง ให้กับผู้อื่น					
1) ระยะเวลา					
2) วัตถุประสงค์					
3) เนื้อหา					
4) ขั้นตอนการดำเนินงาน					
5) สื่อประกอบกิจกรรม					
6) การประเมินผล					

รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
3.4 ชุดที่ 4 การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง					
1) ระยะเวลา					
2) วัตถุประสงค์					
3) เนื้อหา					
4) ขั้นตอนการดำเนินงาน					
5) สื่อประกอบกิจกรรม					
6) การประเมินผล					
3.5 ชุดที่ 5 การสร้างเครือข่าย					
1) ระยะเวลา					
2) วัตถุประสงค์					
3) เนื้อหา					
4) ขั้นตอนการดำเนินงาน					
5) สื่อประกอบกิจกรรม					
6) การประเมินผล					
5. กระบวนการของรูปแบบ					
5.1 ระยะเวลาปฏิบัติการ					
5.2 ระยะเวลาปฏิบัติการ					
5.3 ระยะเวลาติดตามผล					
5.4 การวัดผลและการประเมินผล					

**ข้อเสนอแนะ**

.....  
 .....

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน  
 (.....)



แบบประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้  
 ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง  
 งานวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำครู  
 ในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง  
 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ ภาค 11  
 (สำหรับผู้เชี่ยวชาญ)

ผู้ประเมิน.....

ตำแหน่ง.....

สถานที่ทำงาน.....

## คำชี้แจงในการประเมิน

1. แบบประเมินนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ซึ่งมีแบบประเมินภาวะผู้นำครูมีทั้งหมด 5 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 การเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง

ชุดที่ 2 การบริหารจัดการเรียนรู้

ชุดที่ 3 การพัฒนาตนเองและเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่น

ชุดที่ 4 การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ชุดที่ 5 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

2. ขอความกรุณาท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โปรดพิจารณาข้อคำถามแต่ละรายการว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ และเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไขแบบประเมินภาวะผู้นำครู โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งมีระดับคะแนน ดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงกับเนื้อหาเรื่องที่วิจัย

0 หมายถึง เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงกับเนื้อหาเรื่องที่วิจัย

-1 หมายถึง เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงกับเนื้อหาเรื่องที่วิจัย

ขอขอบพระคุณ

นางสิริกร ไชยราช

นักศึกษาระดับปริญญาเอก

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



**แบบประเมินภาวะผู้นำครู**  
**การเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง**

ข้อ	ภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	ระดับ คะแนน			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	1	
<b>การประพฤติตนเป็นแบบอย่างความพอเพียง</b>					
1	การน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาใช้เป็นหลักคิด หลักปฏิบัติ และเป็นแนวทาง ในการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิต				
2	การน้อมนำเอาหลักการทรงงาน มาใช้เป็นแบบอย่าง ในการนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิต				
3	เป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติตนเป็นแบบอย่าง ความพอเพียง				
<b>การเป็นครูผู้นำแบบอย่างการจัดการเรียนรู้</b>					
4	การสร้างและพัฒนาหลักสูตร				
5	ความรู้ความสามารถในการออกแบบการเรียนรู้				
6	การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ				
7	การใช้และพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยี เพื่อการจัดการเรียนรู้				
8	การวัดและประเมินผลการเรียนรู้				
<b>ความเป็นครู</b>					
9	มีความรักและศรัทธาในวิชาชีพ				
10	การมีวินัยและความรับผิดชอบในวิชาชีพ				
11	การดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม				
12	การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี				

**แบบประเมินภาวะผู้นำครู  
การบริหารจัดการเรียนรู้**

ข้อ	ภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	ระดับ คะแนน			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	1	
<b>การสร้างและพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง</b>					
1	การจัดการเรียนการสอนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง				
2	การจัดการเรียนรู้ ที่สอดคล้องกระบวนการปลูกฝังปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงให้เป็นหลักคิดและหลักปฏิบัติของผู้เรียน				
3	การปรับเพาะอุปนิสัยพอเพียงให้กับนักเรียนผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย				
<b>กระบวนการจัดการเรียนรู้</b>					
4	การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ				
5	การจัดการเรียนรู้ที่เน้นทักษะกระบวนการคิด				
6	การใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้				
7	การวัดและประเมินผลการเรียนรู้				
<b>การบริหารจัดการชั้นเรียน</b>					
8	การจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้				
9	การใช้สื่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย				
10	การประสานความร่วมมือการจัดการเรียนรู้				
11	การวัดและประเมินผลการเรียนรู้				
12	การซ่อมเสริมและพัฒนาผู้เรียน				
13	การวิจัย				

**แบบประเมินภาวะผู้นำครู**  
**การพัฒนาตนเองและเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่น**

ข้อ	ภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	ระดับ คะแนน			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	1	
<b>การพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ</b>					
1	มีวิสัยทัศน์พัฒนาตนเอง				
2	การพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำ				
3	สร้างแรงบันดาลใจกับตนเอง มีความสนใจแสวงหา ความรู้ เต็มไปด้วยพลัง และมีความรู้สึกทางบวก				
4	มีความท้าทาย ด้วยการแสวงหานวัตกรรม และกล้าที่จะคิดนอกกรอบ				
5	การประเมินความสามารถของตนเอง เพื่อนำไปสู่ การวางแผนการพัฒนาอย่างรอบด้าน				
<b>การเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่น</b>					
6	เป็นแบบอย่าง ด้วยการแสดงให้เห็นความสามารถ ประเมินความสามารถของตนเองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สามารถปฏิบัติในสิ่งที่คาดหวังให้ผู้อื่นปฏิบัติได้				
7	การช่วยเหลือผู้อื่นในการพัฒนาทักษะ เพื่อให้บรรลุ ถึงเป้าหมายไปพร้อม ๆ กัน				
8	การพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีศักยภาพในการปฏิบัติ หน้าที่				
9	การนิเทศ ให้คำปรึกษา แนะนำ ที่มีประสิทธิภาพ				
10	การทำหน้าที่ให้ความอบอุ่นใจ ปลุกฝังทัศนคติที่ดี รวมถึงสามารถสร้างแรงจูงใจที่ดี				

**แบบประเมินภาวะผู้นำครู**  
**การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง**

ข้อ	ภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	ระดับ คะแนน			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	1	
<b>การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>					
1	ครูให้ความสนใจต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นปัจจุบัน และวางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์				
2	ครูมีการริเริ่มการปฏิบัติที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและ การพัฒนานวัตกรรม				
3	ครูมีการกระตุ้นผู้อื่นให้เรียนรู้และให้ความร่วมมือ ในวงกว้างเพื่อพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษาและวิชาชีพ				
4	ครูสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ระบบ และขั้นตอนที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมได้				
5	ครูเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับ ไว้วางใจและศรัทธา จากเพื่อนร่วมงาน				
<b>การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้</b>					
6	ครูเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะนิสัยใฝ่รู้ ใฝ่เรียน สนใจเสาะ แสวงหาความรู้อยู่เสมอ				
7	ครูมีความมุ่งมั่นที่จะเพิ่มประสิทธิภาพ ในการเรียนรู้ และสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม				
8	ครูมีทักษะการฟัง ทักษะการถาม ทักษะการอ่าน ทักษะ การคิด ทักษะการเขียน และทักษะในการปฏิบัติ				
9	ครูมีทักษะการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ				
10	ครูมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมและงานวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน พัฒนาตนเอง และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครูอยู่เสมอ				

**แบบประเมินภาวะผู้นำครู**  
**การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้**

ข้อ	ภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	ระดับ คะแนน			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	1	
<b>การสร้างทีมงาน</b>					
1	กำหนดเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน มีการทำงาน อย่างเป็นระบบ				
2	เกิดจากความสมัครใจ มีความเข้าใจ ความผูกพัน ร่วมกันคิดร่วมกันทำ				
3	มีความเชื่อมั่นในการทำงานและยอมรับศักยภาพ ของบุคคล				
4	สมาชิกเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเห็นแบบอย่าง ในการทำงานของผู้นำและของเพื่อนร่วมงาน				
5	ส่งผลให้สถานศึกษามีบุคลากรที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้น และจะช่วยพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น				
<b>การสร้างเครือข่าย</b>					
6	สร้างข้อตกลงความร่วมมือกับหน่วยงาน องค์กรต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน				
7	สมาชิกในเครือข่ายมีความสัมพันธ์กัน มีการ แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน มีความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงาน				
8	พัฒนาความร่วมมือ ความเชื่อถือ และไว้วางใจกัน				
9	สร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่ายโรงเรียนพอเพียง ที่เป็นแบบอย่างและมีผลงานการปฏิบัติที่เป็นเลิศ				
10	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นวัตกรรม และแนวทาง การพัฒนาร่วมกัน รวมถึงการขยายผลสู่ชุมชน และสังคมอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน				

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ขอขอบพระคุณ  
นางสิริกร ไชยราช  
ผู้วิจัย

ที่	ภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ									เฉลี่ย	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9		
<b>การประพุดิตนเป็นแบบอย่าง</b>												
<b>ความพอเพียง</b>												
1	การน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาใช้เป็นหลักคิด หลักปฏิบัติ และเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิต	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	การน้อมนำเอาหลักการทรงงาน มาใช้เป็นแบบอย่างในการนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิต	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3	เป็นแบบอย่างที่ดีในการประพุดิตนเป็นแบบอย่างความพอเพียง	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>การเป็นครูผู้นำแบบอย่างการจัดการเรียนรู้</b>												
4	การสร้างและพัฒนาหลักสูตร	+1	+1	+1	+1	+1	0	+1	+1	+1	0.89	ใช้ได้
5	ความรู้ความสามารถในการออกแบบการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6	การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7	การใช้และพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	0	+1	+1	+1	0.89	ใช้ได้
8	การวัดและประเมินผลการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>ความเป็นครู</b>												
9	มีความรักและศรัทธาในวิชาชีพ	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
10	การมีวินัยและความรับผิดชอบในวิชาชีพ	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
11	การดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
12	การประพุดิตนเป็นแบบอย่างที่ดี	+1	+1	+1	+1	+1	+1	0	+1	+1	0.89	ใช้ได้
<b>การสร้างและพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง</b>												
13	การจัดการเรียนการรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	+1	+1	+1	+1	+1	+1	0	+1	+1	0.89	ใช้ได้
14	การจัดการเรียนรู้ ที่สอดแทรกกระบวนการปลูกฝังปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงให้เป็นหลักคิดและหลักปฏิบัติของผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ที่	ภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ พอเพียง	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ									เฉลี่ย	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9		
15	การบ่มเพาะอุปนิสัยพอเพียงให้กับ นักเรียนผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ ที่หลากหลาย	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>กระบวนการจัดการเรียนรู้</b>												
16	การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
17	การจัดการเรียนรู้ที่เน้นทักษะ กระบวนการคิด	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
18	การใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	+1	0	+1	+1	0.89	ใช้ได้
19	การวัดและประเมินผลการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>การบริหารจัดการชั้นเรียน</b>												
20	การจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
21	การใช้สื่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
22	การประสานความร่วมมือการจัดการ เรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
23	การวัดและประเมินผลการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
24	การซ่อมเสริมและพัฒนาผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
25	การวิจัย	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>การพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ</b>												
26	มีวิสัยทัศน์พัฒนาตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
27	การพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำ	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
28	สร้างแรงบันดาลใจกับตนเอง มีความสนใจแสวงหาความรู้ เติมไป ด้วยพลัง และมีความรู้สึกทางบวก	+1	+1	+1	+1	+1	+1	0	+1	+1	0.89	ใช้ได้
29	มีความท้าทาย ด้วยการแสวงหา นวัตกรรมและกล้าที่จะคิดนอกกรอบ	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
30	การประเมินความสามารถของตนเอง เพื่อนำไปสู่การวางแผนการพัฒนา อย่างรอบด้าน	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>การเป็นที่เลื่อมใสให้กับผู้อื่น</b>												
31	เป็นแบบอย่าง ด้วยการแสดงให้เห็น ความสามารถ ประเมินความสามารถ ของตนเองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สามารถปฏิบัติในสิ่งที่คาดหวังให้ผู้อื่น ปฏิบัติได้	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้



ที่	ภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ									เฉลี่ย	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9		
32	การช่วยเหลือผู้อื่นในการพัฒนาทักษะเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายไปพร้อม ๆ กัน	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
33	การพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
34	การนิเทศ ให้คำปรึกษา แนะนำที่มีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
35	การทำหน้าที่ให้ความอบอุ่นใจ ปลุกฝังทัศนคติที่ดี รวมถึงสามารถสร้างแรงจูงใจที่ดี	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>												
36	ครูให้ความสนใจต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นปัจจุบัน และวางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
37	ครูมีการริเริ่มการปฏิบัติที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนานวัตกรรม	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
38	ครูมีการกระตุ้นผู้อื่นให้เรียนรู้และให้ความร่วมมือในวงกว้างเพื่อพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษาและวิชาชีพ	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
39	ครูสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ระบบและขั้นตอนที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมได้	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
40	ครูเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับ ไว้วางใจ และศรัทธาจากเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้</b>												
41	ครูเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะนิสัย ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน สนใจเสาะแสวงหาความรู้ อยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
42	ครูมีความมุ่งมั่นที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้และสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
43	ครูมีทักษะการฟัง ทักษะการถาม ทักษะการอ่าน ทักษะการคิด ทักษะการเขียน และทักษะในการปฏิบัติ	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
44	ครูมีทักษะการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ที่	ภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ พอเพียง	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ									เฉลี่ย	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9		
45	ครูมีการสร้างสรรคนวัตกรรมและ งานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของ นักเรียน พัฒนาตนเอง และแลกเปลี่ยน เรียนรู้กับเพื่อนครูอยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>การสร้างทีมงาน</b>												
46	กำหนดเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน มี การทำงานอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
47	เกิดจากความสมัครใจ มีความเข้าใจ ความผูกพัน ร่วมกันคิดร่วมกันทำ	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
48	มีความเชื่อมั่นในการทำงานและ ยอมรับศักยภาพของบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
49	สมาชิกเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเห็นแบบอย่างในการทำงาน ของผู้นำและของเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
50	ส่งผลให้สถานศึกษามีบุคลากร ที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้น และจะช่วยพัฒนา องค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>การสร้างเครือข่าย</b>												
51	สร้างข้อตกลงความร่วมมือกับ หน่วยงาน องค์กรต่าง ๆ เพื่อบรรลุ เป้าหมายร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
52	สมาชิกในเครือข่ายมีความสัมพันธ์กัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ระหว่างกัน มีความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
53	พัฒนาความร่วมมือ ความเชื่อถือ และไว้วางใจกัน	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
54	สร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่าย โรงเรียนพอเพียงที่เป็นแบบอย่าง และมีผลงานการปฏิบัติที่เป็นเลิศ	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
55	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นวัตกรรม และแนวทางการพัฒนาร่วมกัน รวมถึง การขยายผลสู่ชุมชนและสังคม อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ภาคผนวก ง

ภาพประกอบการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



ภาพประกอบ 31 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ดร.ปริยานุช ธรรมปิยา ผู้อำนวยการ  
ศูนย์สถานศึกษาพอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณ



ภาพประกอบ 32 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผศ.ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์  
ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต  
และหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ภาพประกอบ 33 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ดร.ระพีพรรณ ร้อยพิลา ผู้อำนวยการ  
กลุ่มบริหารงานบุคคล รักษาราชการแทน ผู้อำนวยการสำนักงาน  
ศึกษาธิการภาค 11



ภาพประกอบ 34 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ นายปริญญา ธรรมเสนา  
ศึกษาธิการจังหวัดนครพนม

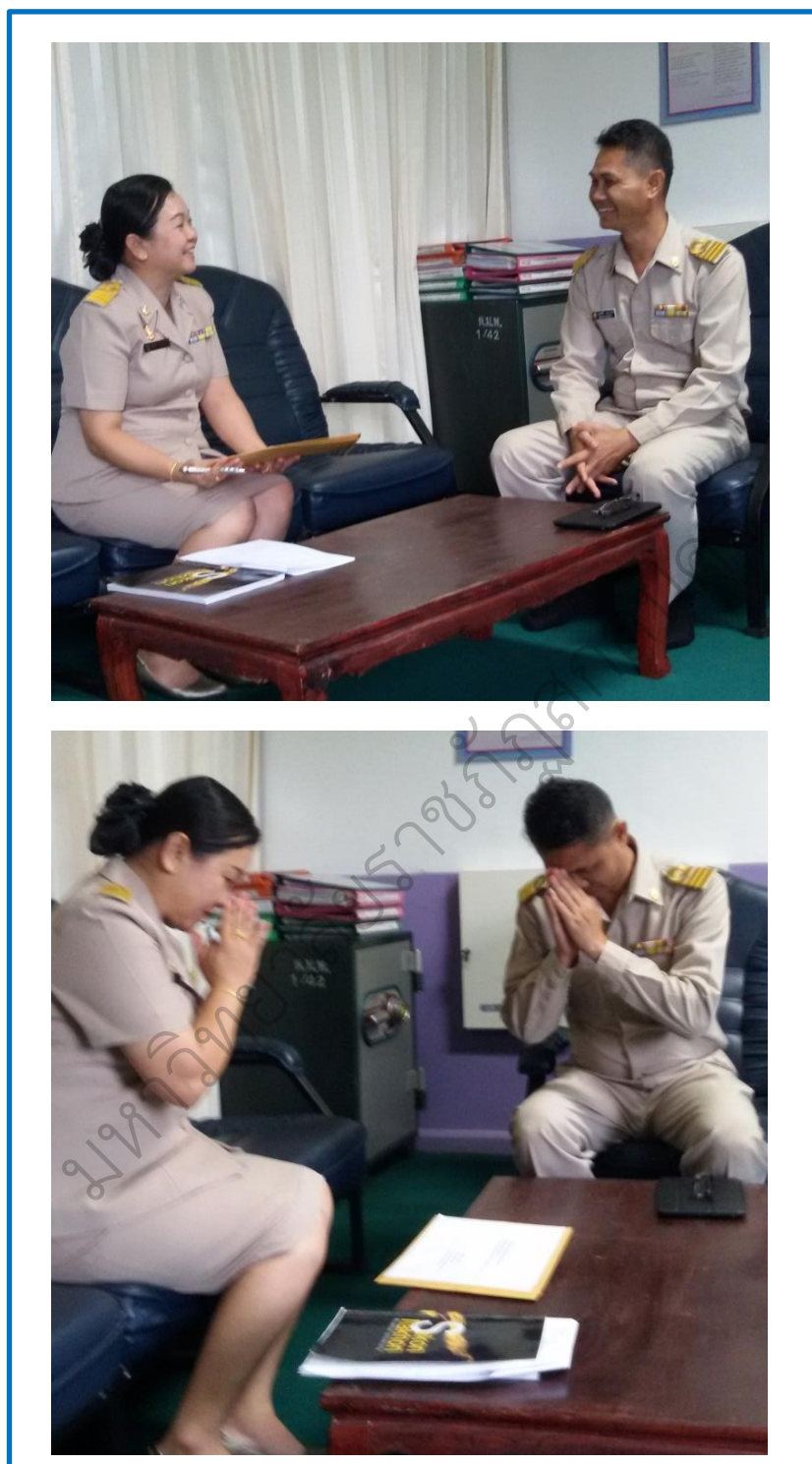




ภาพประกอบ 35 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ นายมงคล รุณธาตุ รองผู้อำนวยการสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1 รักษาราชการแทน  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 22



ภาพประกอบ 36 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ นายอาจ ชมภูโคตร ผู้อำนวยการ  
โรงเรียนอู่หม่หม้าประชาสรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 22



ภาพประกอบ 37 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ นายรัชชัย มลาวาสน์ ผู้อำนวยการโรงเรียน  
ด้านม่วงคำพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 23



ภาพประกอบ 38 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ นายชาติชาย ก่อคุณ ผู้อำนวยการโรงเรียน  
บ้านหนองแวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
มุกดาหาร



ภาพประกอบ 39 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ นางฐปณีย์ นาฑี รองผู้อำนวยการ  
โรงเรียนกุดบากพัฒนาศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23



ภาพประกอบ 40 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ นางนงนุช ผิวซ่า ครูวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนวัดบึงเหล็กในพระบรมราชานุเคราะห์



ภาพประกอบ 41 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ นางสาวปณยาพร ผิวซ่า  
ครูวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนหนองแวงวิทยาคม  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22  
(จังหวัดมุกดาหาร)

ภาคผนวก จ

เอกสารประกอบการพัฒนา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



คู่มือ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้  
ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

ผู้วิจัย

สิริกร ไชยราช

นักศึกษาระดับดุขฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## คำนำ

เอกสารคู่มือการใช้ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ ภาค 11 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำครู โดยมุ่งพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติ เพื่อให้ครูผู้สอนมีความรู้ความสามารถ ตระหนัก ในบทบาทหน้าที่และภาระงานด้านการสอน ให้ครูมีภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ มีความรู้ ความเข้าใจตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สามารถนำไปบูรณาการในกิจกรรม การเรียนการสอน การปฏิบัติงาน และการนำไปประยุกต์ในชีวิตประจำวันได้ ผู้วิจัยได้ จัดทำเอกสารประกอบการพัฒนา จำนวน 5 ชุด ประกอบด้วย

- ชุดที่ 1 การเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง
- ชุดที่ 2 การบริหารจัดการเรียนรู้
- ชุดที่ 3 การพัฒนาตนเองและเป็นที่เลี้ยงให้กับผู้อื่น
- ชุดที่ 4 การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- ชุดที่ 5 การสร้างเครือข่าย

ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณ ประธานกรรมการและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ และคณะครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการ ดำเนินงานวิจัยครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า เอกสารการพัฒนาภาวะผู้นำครูนี้จะเป็นประโยชน์ ต่อผู้ศึกษา และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลัก ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

สิริกร ไชยราช

นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
หลักการ	1
วัตถุประสงค์	1
เนื้อหา	2
กระบวนการ	2
การวัดและประเมินผล	6
กำหนดการอบรมเชิงปฏิบัติการ	7
กำหนดการศึกษาค้นคว้าปฏิบัติการ	9
บรรณานุกรม	11
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบและคู่มือการพัฒนา	14
คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	15

## คำชี้แจง

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงb ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ได้แสดงโครงสร้างและขั้นตอนการใช้ ดังนี้

### 1. คู่มือประกอบการใช้รูปแบบ

เป็นคู่มือประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำครู ตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำครูตามรูปแบบ 3 ระยะ รวมทั้งแบบประเมินผลครูและเกณฑ์การประเมิน

### 2. เอกสารประกอบการพัฒนา จำนวน 5 ชุด

โครงสร้างเอกสารประกอบการพัฒนา ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ เนื้อหา ขั้นตอนการดำเนินงาน สื่อประกอบกิจกรรม และการวัดและประเมินผล โดยขอขย่เนื้อหาสาระของเอกสารประกอบการพัฒนา ทั้ง 5 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 การเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง เนื้อหาโดยสังเขป ได้แก่

1. วัตถุประสงค์
2. เนื้อหา
3. ขั้นตอนการดำเนินงาน
4. สื่อประกอบกิจกรรม
5. การวัดและประเมินผล
6. กำหนดการอบรมเชิงปฏิบัติการ
7. แบบฝึกหัด

### ชุดที่ 2 การบริหารจัดการเรียนรู้

1. วัตถุประสงค์
2. เนื้อหา
3. ขั้นตอนการดำเนินงาน
4. สื่อประกอบกิจกรรม
5. การวัดและประเมินผล

6. กำหนดการอบรมเชิงปฏิบัติการ

7. แบบฝึกหัด

ชุดที่ 3 การพัฒนาตนเองและเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่น

1. วัตถุประสงค์

2. เนื้อหา

3. ขั้นตอนการดำเนินงาน

4. สื่อประกอบกิจกรรม

5. การวัดและประเมินผล

6. กำหนดการอบรมเชิงปฏิบัติการ

7. แบบฝึกหัด

ชุดที่ 4 การพัฒนาตนเองและเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่น

1. วัตถุประสงค์

2. เนื้อหา

3. ขั้นตอนการดำเนินงาน

4. สื่อประกอบกิจกรรม

5. การวัดและประเมินผล

6. กำหนดการอบรมเชิงปฏิบัติการ

7. แบบฝึกหัด

ชุดที่ 5 การสร้างเครือข่าย

1. วัตถุประสงค์

2. เนื้อหา

3. ขั้นตอนการดำเนินงาน

4. สื่อประกอบกิจกรรม

5. การวัดและประเมินผล

6. กำหนดการอบรมเชิงปฏิบัติการ

7. แบบฝึกหัด

## รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

### หลักการ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มีหลักการดำเนินการ ดังนี้

1. การพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มุ่งให้ครูมีภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ มีความรู้ความเข้าใจ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สามารถนำไปบูรณาการในกิจกรรมการเรียนการสอนของครู การปฏิบัติงาน และการนำไปประยุกต์ในชีวิตประจำวันได้
2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มีวิธีการพัฒนาที่เน้นกระบวนการคิดถอบทเรียนการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และวิธีการพัฒนาที่หลากหลายนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้

### วัตถุประสงค์

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำครูให้มีการเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง
2. เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำครูให้มีการบริหารจัดการเรียนรู้
3. เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำครูให้มีการพัฒนาตนเองและเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่น
4. เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำครูให้มีการเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง
5. เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำครูให้มีการสร้างเครือข่าย

## เนื้อหา

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มีเนื้อหา จำนวน 5 ชุด ดังนี้

- ชุดที่ 1 การเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง
- ชุดที่ 2 การบริหารจัดการเรียนรู้
- ชุดที่ 3 การพัฒนาตนเองและเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่น
- ชุดที่ 4 การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- ชุดที่ 5 การสร้างเครือข่าย

## กระบวนการ

การใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ในการพัฒนาภาวะผู้นำครู ดำเนินการ 3 ระยะ (รวม 133 ชั่วโมง) ดังนี้

ระยะที่ 1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ ระยะเวลา 2 วัน (รวม 14 ชั่วโมง) โดยกำหนดกิจกรรม ดังนี้

1. กิจกรรมเครือข่ายสัมพันธ์ เป็นการแนะนำตัว ทำความเข้าใจ สร้างเจตคติที่ดีระหว่างผู้วิจัยกับครูที่เป็นกลุ่มทดลอง เพื่อให้เกิดความคุ้นเคย เป็นกัลยาณมิตร และเข้าใจในความมุ่งหมายและกระบวนการพัฒนา

2. สัมภาษณ์พฤติกรรมภาวะผู้นำครู โดยทำแบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำ

3. อบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นระยะที่ให้ผู้เข้ารับการอบรมร่วมกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง คือ ครูเข้ารับการอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ใช้เวลา 2 วัน

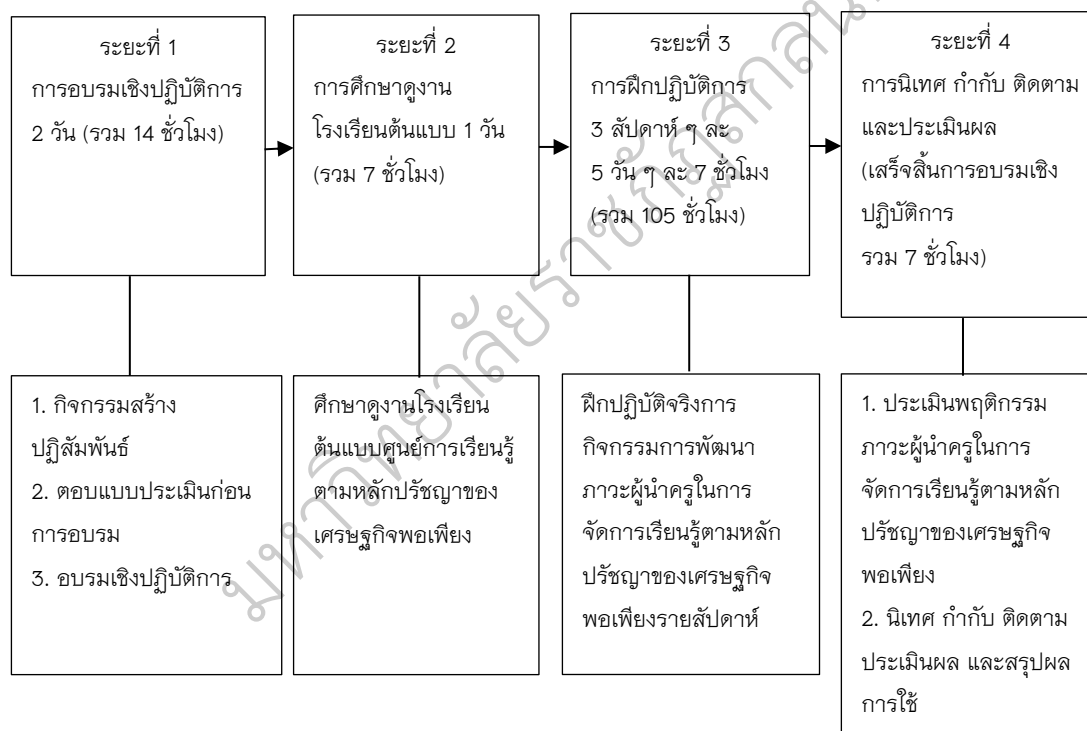
ระยะที่ 2 ศึกษาดูงาน ระยะเวลา 1 วัน (7 ชั่วโมง) โดยการศึกษาดูงานเป็นกระบวนการศึกษาโรงเรียนต้นแบบที่ผ่านการประเมินเป็นศูนย์การเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงระดับมัธยมศึกษา เพื่อให้ครูได้ศึกษาแนวทางวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ระยะที่ 3 การฝึกปฏิบัติการ เป็นกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ระยะเวลา 3 สัปดาห์ ฝึกปฏิบัติสัปดาห์ละ 5 วัน วันละ 7 ชั่วโมง รวมเป็นเวลา 105 ชั่วโมง

ระยะที่ 4 การนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล เป็นระยะติดตามผลการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยทำแบบประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำครูหลังสิ้นสุดการปฏิบัติ ใช้เวลาสรุปผล 1 วัน 7 ชั่วโมง

กระบวนการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 แสดงได้ดังภาพประกอบ



กระบวนการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

รายละเอียดของกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยรายละเอียดของกิจกรรมตามระยะต่าง ๆ ดังนี้

ระยะที่ 1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ ระยะเวลา 2 วัน (รวม 14 ชั่วโมง)  
โดยกำหนดกิจกรรม ดังนี้

1. ชั้นให้ความรู้ เป็นชั้นให้ความรู้แก่ผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับแนวคิดหลักการ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครู เพื่อให้เกิดการเรียนรู้โดยใช้วิธีการบรรยาย การชมวีดิทัศน์ อภิปราย กิจกรรม และการถอดบทเรียน
2. ชั้นนำเสนอตัวแบบ เป็นชั้นของการนำเสนอตัวแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยการอภิปรายร่วมกันถอดบทเรียนเกี่ยวกับภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
3. ชั้นเสนอแนะและให้ข้อมูลป้อนกลับ เป็นชั้นของการให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีการเสนอแนะและให้ข้อมูลป้อนกลับ หลังจากให้อภิปรายถอดบทเรียนร่วมกันเกี่ยวกับภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
4. ชั้นสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีกิจกรรม ดังนี้

วันที่ 1 ของการอบรมเชิงปฏิบัติการ

- ลงทะเบียนรับเอกสาร
- เปิดการอบรม
- ปฐมนิเทศ ชี้แจงวัตถุประสงค์และกระบวนการฝึกอบรม
- สร้างบรรยากาศการเรียนรู้
- กิจกรรมชุดที่ 1 การเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง
- กิจกรรมชุดที่ 2 การบริหารจัดการเรียนรู้
- อธิบายตามประเด็นที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและทำความเข้าใจ
- บันทึกผลการเรียนรู้และพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

วันที่ 2 ของการอบรมเชิงปฏิบัติการ

- สร้างบรรยากาศการเรียนรู้
- กิจกรรมชุดที่ 3 การพัฒนาตนเองและเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่น
- กิจกรรมชุดที่ 4 การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- กิจกรรมชุดที่ 5 การสร้างเครือข่าย
- นำเสนอตัวแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้

ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่พึงประสงค์

- บันทึกผลการเรียนรู้และพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำครู

ในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่เข้าอบรม โดยการสะท้อนผลการพัฒนาภาวะผู้นำ

- ประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้

ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ที่เข้าอบรมเชิงปฏิบัติการโดยการสะท้อนผลการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ระยะที่ 2 การศึกษาดูงาน โดยการศึกษาดูงานเป็นกระบวนการศึกษา

โรงเรียนต้นแบบที่ผ่านการประเมินเป็นศูนย์การเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา ณ โรงเรียนกุดบากพัฒนาศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 เพื่อให้ครูได้ศึกษาแนวทางวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำนวน 7 ชั่วโมง

ระยะที่ 3 การฝึกปฏิบัติการ เป็นกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำครู

ในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ระยะเวลา 3 สัปดาห์ ฝึกปฏิบัติสัปดาห์ละ 5 วัน วันละ 7 ชั่วโมง รวมเป็นเวลา 105 ชั่วโมง โดยแต่ละครั้งมีกิจกรรม ดังนี้

กิจกรรมครั้งที่ 1 วิเคราะห์การพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้

ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ด้านการเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียงใช้เวลา แลกเปลี่ยนเรียนรู้และร่วมกันถอดบทเรียนร่วมกัน (ศึกษาสัปดาห์ละ 5 วัน วันละ 7 ชั่วโมง รวมเป็นเวลา 35 ชั่วโมง

กิจกรรมครั้งที่ 2 วิเคราะห์การพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ด้านการบริหารจัดการเรียนรู้ ใช้เวลาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และร่วมกันถอดบทเรียนร่วมกัน (ศึกษาสัปดาห์ละ 5 วัน วันละ 7 ชั่วโมง รวมเป็นเวลา 35 ชั่วโมง)

กิจกรรมครั้งที่ 3 วิเคราะห์การพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ด้านการพัฒนาตนเองและเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่น ใช้เวลาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และร่วมกันถอดบทเรียนร่วมกัน (ศึกษาสัปดาห์ละ 5 วัน วันละ 7 ชั่วโมง รวมเป็นเวลา 35 ชั่วโมง)

กิจกรรมครั้งที่ 4 วิเคราะห์การพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ด้านการเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง ใช้เวลาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และร่วมกันถอดบทเรียนร่วมกัน (ศึกษาสัปดาห์ละ 5 วัน วันละ 7 ชั่วโมง รวมเป็นเวลา 35 ชั่วโมง)

กิจกรรมครั้งที่ 5 วิเคราะห์การพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ด้านการสร้างเครือข่าย ใช้เวลาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และร่วมกันถอดบทเรียนร่วมกัน (ศึกษาสัปดาห์ละ 5 วัน วันละ 7 ชั่วโมง รวมเป็นเวลา 35 ชั่วโมง)

ระยะที่ 4 การนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล เป็นระยะติดตามผลการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ขณะที่ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาคู่มือการพัฒนาครบทั้ง 5 ด้าน เป็นเวลา 3 สัปดาห์ กำหนดการนิเทศทุกสัปดาห์ และทำแบบประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้หลังสิ้นสุดการปฏิบัติ ใช้เวลาสรุปผล 1 วัน 7 ชั่วโมง

### การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ดำเนินการ 3 ระยะ คือ ระยะก่อนปฏิบัติการ ระยะหลังปฏิบัติการ และระยะติดตามผลการใช้รูปแบบโดยดำเนินการ ดังนี้

1. การประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในระยะก่อนปฏิบัติการ เพื่อให้ครูที่เข้าอบรมได้ประเมินตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) การเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง 2) การบริหารจัดการเรียนรู้ 3) การพัฒนาตนเองและเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่น 4) การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ 5) การสร้างเครือข่าย

2. การประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในระยะปฏิบัติการ เพื่อให้ครูที่เข้าอบรมได้ประเมินตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำครู ทั้ง 5 ด้าน

3. การประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในระยะติดตามผลหลังการปฏิบัติการ 3 สัปดาห์ เพื่อให้ครูที่เข้าอบรมได้ประเมินตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ทั้ง 5 ด้าน หลังได้รับการพัฒนาโดยใช้รูปแบบกิจกรรมที่พัฒนาขึ้นเป็นเวลา 3 สัปดาห์ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดตามรูปแบบดังกล่าว รวมกันต้องไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 จึงจะถือว่าผ่านการประเมิน

### กำหนดการอบรมเชิงปฏิบัติการ

การพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง  
 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11  
 ณ ห้องประชุมอินทนิล ๒ โรงเรียนวังยางวิทยาคม อำเภอวังยาง จังหวัดนครพนม

#### วันที่ 1 ของการอบรม

- เวลา 08.00 – 08.30 น. ลงทะเบียนรับเอกสาร
- เวลา 08.30 – 09.00 น. พิธีเปิดและบรรยายพิเศษ
- เวลา 09.00 – 09.30 น. – ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการอบรมเชิงปฏิบัติการ  
 แนวคิด ความสำคัญของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครู  
 ในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ  
 พอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน  
 ศึกษาธิการภาค 11
- ผู้วิจัยแนะนำผู้เกี่ยวข้องและครูผู้เข้ารับการพัฒนา
- เวลา 09.30 – 10.30 น. – การสร้างความตระหนัก เจตคติ และความเข้าใจ  
 ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
- เวลา 10.30 – 12.00 น. – ถอดบทเรียน 2 3 4 ในชีวิตประจำวัน
- เวลา 12.00 – 13.00 น. พักรับประทานอาหารกลางวัน
- เวลา 13.00 – 16.00 น. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้  
 ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง พร้อมแนะนำแนว  
 การใช้คู่มือ 5 ชุด โดยมีวิทยากรมาให้ความรู้ ดังนี้
- ชุดที่ 1 การเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง
- ชุดที่ 2 การบริหารจัดการเรียนรู้
- ชุดที่ 3 การพัฒนาตนเองและเป็นที่เลี้ยงให้กับบุคคลอื่น
- เวลา 16.00 – 17.00 น. สรุป มอบหมายภารกิจ ชี้แจงเป็นกลุ่ม ถอดบทเรียน  
 2 3 4 ตามชุดกิจกรรม แล้วนำมาอภิปรายในวันถัดไป

## วันที่ 2 ของการอบรม

- เวลา 08.00 – 08.30 น. ลงทะเบียนรับเอกสาร
- เวลา 08.30 – 09.30 น. – นำเสนอชิ้นงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นกลุ่ม  
และทบทวนการถอดบทเรียน 2 3 4
- เวลา 09.30 – 12.00 น. – ชุดที่ 4 การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
– ชุดที่ 3 การพัฒนาตนเองและเป็นที่เลี้ยงให้กับบุคคลอื่น
- เวลา 12.00 – 13.00 น. พักรับประทานอาหารกลางวัน
- เวลา 13.00 – 16.00 น. – ชุดที่ 5 การสร้างเครือข่าย
- เวลา 16.00 – 17.00 น. – สรุป มอบหมายภารกิจการเรียนรู้ดอกสาร  
ในการพัฒนาและนัดหมายการฝึกปฏิบัติการในชั้นตอน  
ต่อไป  
– ปิดการอบรมพัฒนา

-----

**หมายเหตุ** กำหนดการอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม

### กำหนดการศึกษาฝึกปฏิบัติการ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

สัปดาห์ที่ 1 (ศึกษาสัปดาห์ละ 5 วัน วันละ 7 ชั่วโมง รวมเป็นเวลา 35 ชั่วโมง)

1. ทบทวนกิจกรรมหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการ
2. ผู้ฝึกปฏิบัติการ ศึกษาคู่มือพัฒนา ชุดที่ 1 การเป็นครูผู้นำแบบอย่าง

ความพอเพียง

- ระบุแผนการปรับปรุงพฤติกรรมกรการเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง ตามองค์ประกอบย่อย และร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันถอดบทเรียนตาม องค์ประกอบย่อย ขององค์ประกอบหลักการเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง ร่วมกันอภิปรายแนวปฏิบัติ เพื่อปรับปรุงพฤติกรรมและสรุปผล

- ตอบแบบประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลัก ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ด้านหลักการเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง

สัปดาห์ที่ 2 (ศึกษาสัปดาห์ละ 5 วัน วันละ 7 ชั่วโมง รวมเป็นเวลา 35 ชั่วโมง)

1. ทบทวนกิจกรรมหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการ
2. ผู้ฝึกปฏิบัติการ ศึกษาคู่มือพัฒนา ชุดที่ 2 การบริหารจัดการเรียนรู้

และชุดที่ 3 การพัฒนาตนเองและเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่น

- ระบุแผนการปรับปรุงพฤติกรรมกรการบริหารจัดการเรียนรู้ ตามองค์ประกอบย่อย และร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันถอดบทเรียน ตามองค์ประกอบย่อย ขององค์ประกอบหลักการบริหารจัดการเรียนรู้ ร่วมกันอภิปราย แนวปฏิบัติ เพื่อปรับปรุงพฤติกรรมและสรุปผล

- ตอบแบบประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลัก ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ด้านการบริหารจัดการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองและเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่น



### สัปดาห์ที่ 3 (ศึกษาสัปดาห์ละ 5 วัน วันละ 7 ชั่วโมง รวมเป็นเวลา 35 ชั่วโมง)

1. ทบทวนกิจกรรมหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการ
2. ผู้ฝึกปฏิบัติการ ศึกษาคู่มือพัฒนา ชุดที่ 4 การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง และชุดที่ 5 การสร้างเครือข่าย

- ระบุแผนการปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการพัฒนาตนเองและเป็นพี่เลี้ยงให้กับบุคคลอื่น ตามองค์ประกอบย่อย และร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันถอดบทเรียน ตามองค์ประกอบย่อย ขององค์ประกอบหลักการพัฒนาตนเองและเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่น ร่วมกันอภิปรายแนวปฏิบัติ เพื่อปรับปรุงพฤติกรรมและสรุปผล

- ตอบแบบประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ด้านการเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง และด้านการสร้างเครือข่าย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

## บรรณานุกรม

- กรมวิชาการ. (2540). *แนวทางการสอนที่เน้นทักษะกระบวนการ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). *แนวทางการดำเนินงานการปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: คุรุสภาลาดพร้าว.
- \_\_\_\_\_. (2555, 22 พฤศจิกายน). *ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องแนวทางการพัฒนาและประเมินสถานศึกษาพอเพียงเป็นศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- \_\_\_\_\_. (2558). *แนวทางการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปจัดการศึกษาในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง ศูนย์สถานศึกษาพอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณ.
- \_\_\_\_\_. (2558, 24 มีนาคม). *ศูนย์ขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- คราต ยอดสวัสดิ์. (2546). *การศึกษาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู ตามเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ในโรงเรียนประถมศึกษา เขตภาษีเจริญ สังกัดกรุงเทพมหานคร*. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- คำเนิง แก้วอนันต์. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา. (2557). *การเผยแพร่ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง พิมพ์ครั้งที่ 4*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สถานศึกษาพอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณ.
- จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา และปรียานุช ธรรมปิยา. (2556). *ตามรอยพ่อ ชีวิตพอเพียง...สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน พิมพ์ครั้งที่ 11*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

- ประกอบ ศรีตระกูล. (2550). การศึกษาสภาพและความต้องการพัฒนาสมรรถนะ  
ด้านการจัดการเรียนรู้ ของครูอาชีวศึกษาจังหวัดราชบุรี. สารนิพนธ์ กศ.ม.  
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ปรียานุช ธรรมปิยา. (2558). การขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา  
(พ.ศ. 2549-พ.ศ. 2558) พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ศูนย์การพิมพ์เพชรรุ่ง.  
\_\_\_\_\_. (2559). ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับความเข้มแข็งของโรงเรียน  
พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี: ธนัชการพิมพ์.
- รังสรรค์ สุทาร์มย์. (2556). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำด้านการบริหาร  
จัดการเรียนรู้ โรงเรียนประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 11 สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาการศึกษาระดับพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร:  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- รัชฎาพร พิมพ์ชัย. (2555). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนการสอน  
ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ระดับพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ศจี วงศ์ศรีเผือก. (2556). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ภายใต้  
หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม.  
พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ศรันยา ไครบุตร. (2558). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูเทคโนโลยีสารสนเทศ  
และการสื่อสารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ระดับพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏสกลนคร.
- ศิริพร กุลसानต์. (2557). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียน  
ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
สกลนคร.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2552). *คู่มือการปฏิบัติงานข้าราชการครู*.  
กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- \_\_\_\_\_. (2554). *การวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์การศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.
- \_\_\_\_\_. (2556). *ข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556*. กรุงเทพฯ:  
โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการคุรุสภา. (2549). *คู่มือการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา*.  
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงาน โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ.  
(ม.ป.ป.). *หลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว*. กรุงเทพฯ:  
ศูนย์สถานศึกษาพอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณ กรุงเทพมหานคร.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). *รายงานการวิจัยสมรรถนะครูและ  
แนวทางการพัฒนาครูในสังคมที่เปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการ  
คุรุสภา.
- สุทธิชัย ผ่านสุวรรณ. (2558). *รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยคุณภาพครู  
ที่ส่งผลต่อคุณลักษณะของนักเรียนในช่วงต้นของศตวรรษที่ 21*. วิทยานิพนธ์  
ปร.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- อภารัตน์ ราชพัฒน์. (2554). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

## รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบและคู่มือการพัฒนา

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์  
ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญพิศ ธรรมรัตน์ อาจารย์ประจำ  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. ดร.ระพีพรรณ ร้อยพิลา ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงาน  
ศึกษาธิการภาค 11
4. นายมงคล รุณธาดุ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษา เขต 1 รักษาราชการแทน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 22
5. นายอาจ ชมภูโคตร ผู้อำนวยการโรงเรียนอู่หม่าประชาสรรค์ สำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
6. นายประเสริฐ ปัตติชัย ผู้อำนวยการโรงเรียนต่างอยพัฒนาศึกษา  
อำเภอต่างอย จังหวัดสกลนคร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23
7. นางฐปณีย์ นารี รองผู้อำนวยการโรงเรียนกุดบากพัฒนาศึกษา  
อำเภอกุดบาก จังหวัดสกลนคร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23
8. นายทองศักดิ์ ชินบุตร ครู โรงเรียนกุดบากพัฒนาศึกษา อำเภอกุดบาก  
จังหวัดสกลนคร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23
9. นางสาวบุญยาพร ผิวขำ ครู โรงเรียนหนองแวงวิทยาคม อำเภอหนองแวง  
จังหวัดมุกดาหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
10. นางนงนุช ผิวขำ ครู โรงเรียนวัดบึงเหล็กในพระบรมราชานุเคราะห์  
อำเภอนาถ่อน จังหวัดนครพนม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

### คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์



เอกสารประกอบรูปแบบ  
 การพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้  
 ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง  
 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
 สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

ชุดที่ 1 การเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง

สิริกร ไชยราช  
 นักศึกษาระดับดุขฎิบัณฑิต  
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## ชุดที่ 1 การเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง

ระยะเวลา 35 ชั่วโมง (ศึกษาวันละ 7 ชั่วโมง)

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ครูที่เข้ารับการพัฒนามีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของการเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง
2. เพื่อให้ครูที่เข้ารับการพัฒนามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างความพอเพียง
3. เพื่อให้ครูที่เข้ารับการพัฒนามีความรู้ความเข้าใจความสำคัญของการเป็นครูผู้นำแบบอย่างการจัดการเรียนรู้
4. เพื่อให้ครูที่เข้ารับการพัฒนามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเป็นครู

### เนื้อหา

การเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของครูในการประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างความพอเพียง การเป็นครูผู้นำแบบอย่างการจัดการเรียนรู้ และความเป็นครู โดยมีการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นกรอบแนวคิดที่ต้องใช้ความรู้ควบคู่ไปกับคุณธรรมในการตัดสินใจ โดยคำนึงถึง 3 หลักการ ได้แก่ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี และมุ่งที่จะทำให้ผลที่เกิดขึ้นนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าที่สมดุล และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงใน 4 มิติ ได้แก่ ด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม มีเนื้อหา ดังนี้

1. แนวคิดการเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง
2. การประพฤติตนเป็นแบบอย่างความพอเพียง
3. การเป็นครูผู้นำแบบอย่างการจัดการเรียนรู้
4. ความเป็นครู

## ขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรม

เอกสารประกอบการพัฒนาชุดนี้ จัดทำขึ้นเพื่อให้ครูผู้ฝึกปฏิบัติ มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับแนวคิดการเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง ได้แก่ การประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างความพอเพียง การเป็นครูผู้นำแบบอย่างการจัดการเรียนรู้ และความเป็นครู ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยให้ครูที่เข้าอบรมปฏิบัติ ดังนี้

### ขั้นนำ

1. กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างวิทยากรกับผู้ฝึกปฏิบัติ
2. สร้างความตระหนักและเจตคติที่ดีต่อการเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
3. กระตุ้นโดยใช้คำถามให้ผู้ฝึกปฏิบัติได้ฝึกฝนความคิด โดยให้ผู้ฝึกปฏิบัติแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะของการเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียงเป็นอย่างไร ตามความคิดเห็นเป็นรายบุคคล และนำเข้าสู่เนื้อหาสาระสำคัญ

### ขั้นกิจกรรม

1. วิทยากรบรรยาย ให้ความรู้ หัวข้อการเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
2. ให้ผู้เข้าอบรม ศึกษาเอกสาร และร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้
3. วิทยากรและผู้เข้าอบรม ร่วมกันสรุปเนื้อหา พร้อมยกตัวอย่างประกอบ
4. วิทยากรอธิบายการปฏิบัติกิจกรรม และให้ผู้ฝึกปฏิบัติดำเนินการ และแบ่งกลุ่มตามความสมัครใจ
5. ให้ผู้เข้าอบรมระดมความคิด ช่วยกันคิดเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยการถอดบทเรียนตามหลักการ 2 3 4

### ขั้นสรุป

1. ผู้ฝึกปฏิบัติเสนอแนวคิดจากการร่วมกันดำเนินกิจกรรมเป็นกลุ่ม โดยแบ่งหน้าที่ในการนำเสนอ
2. วิทยากรและผู้ฝึกปฏิบัติ ร่วมกันสรุปองค์ความรู้ที่ได้รับจากการดำเนินกิจกรรม



### สื่อประกอบกิจกรรม

1. เอกสารประกอบรูปแบบการพัฒนา ชุดที่ 1 การเป็นครูผู้นำแบบอย่าง  
ความพอเพียง

2. เครื่องฉายโปรเจคเตอร์
3. กระดาษปอนด์
4. ปากกาเมจิก
5. สีไม้
6. ชูตนำเสนอ “ตามรอยพ่อ อยู่อย่างพอเพียง”

### การวัดและประเมินผล

1. จากการร่วมกิจกรรมตามที่กำหนด
2. จากความสนใจในการศึกษาเอกสาร และร่วมแสดงความคิดเห็น และสรุปประเด็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้
3. จากการนำเสนอประเด็นข้อสรุปรวมถึงข้อซักถามในการดำเนินกิจกรรม
4. จากการถอดบทเรียน ตอบคำถามท้ายเล่ม และเสนอความคิดเห็น

## กำหนดการอบรมปฏิบัติการ

### วันที่ 1 ของการอบรมปฏิบัติการ

ระยะเวลา	เนื้อหา/กิจกรรม	สื่อประกอบ
10.00 – 12.00 น.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ภาวะผู้นำครูด้านการเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เอกสารประกอบรูปแบบการพัฒนา เล่มที่ 1</li> <li>- Power point</li> <li>- คลิปวิดีโอ</li> <li>- พระบรมราโชวาท</li> <li>- Presentation</li> </ul>
13.00 – 14.00 น.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กระบวนการกลุ่ม ระดมความคิด ถอดบทเรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจตามหลักการ 2 3 4 ด้านการเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง</li> <li>- นำเสนอกิจกรรมกลุ่มตามหัวข้อที่กำหนดให้</li> <li>- ร่วมกันสรุปความคิดรวบยอดจากกิจกรรมการเรียนรู้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นำเสนอ Mind mapping จากการถอดบทเรียนของแต่ละกลุ่ม</li> </ul>

## การเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง

การเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของครูในการเป็นครูผู้นำแบบอย่างการจัดการเรียนรู้ การประพฤติตนเป็นแบบอย่างความพอเพียง และความเป็นครู

การเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง มี 3 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. การเป็นครูผู้นำแบบอย่างการจัดการเรียนรู้
2. การประพฤติตนเป็นแบบอย่างความพอเพียง
3. ความเป็นครู

### แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง

จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา และปรียานุช ธรรมปิยา (2556, หน้า ๓-43) ได้ประมวลเกี่ยวกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 “ตามรอยพ่อชีวิตพอเพียง สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน” เพื่อน้อมนำมาหลักคิดหลักปฏิบัติ ในการดำเนินชีวิต และเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง รายละเอียดดังต่อไปนี้

#### พระราชดำรัส พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9

“เศรษฐกิจพอเพียง แปลว่า Sufficiency Economy ...คำว่า Sufficiency Economy นี้ ไม่มีในตำราเศรษฐกิจ จะมีได้อย่างไร เพราะว่าเป็นทฤษฎีใหม่ ...Sufficiency Economy นั้น ไม่มีในตำรา เพราะหมายความว่าเรามีความคิดใหม่...และโดยที่ท่านผู้เชี่ยวชาญสนใจ ก็หมายความว่า เราก็สามารถที่จะไปปรับปรุง หรือไปใช้หลักการ เพื่อที่จะให้เศรษฐกิจของประเทศและของโลกพัฒนาดีขึ้น” (พระราชดำรัสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 เนื่องในโอกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา: 23 ธันวาคม 2542)

“...คนเราถ้าพอในความต้องการ ก็มีความโลภน้อย เมื่อมีความโลภน้อย ก็เบียดเบียนคนอื่นน้อย ถ้าทุกประเทศมีความคิด-อันนี้ไม่ใช่เศรษฐกิจ-มีความคิดว่าทำอะไรต้องพอเพียง หมายความว่า พอประมาณ ไม่สุดโต่ง ไม่โลภอย่างมาก คนเราก็อยู่เป็นสุขพอเพียงนี้อาจจะมีมาก อาจจะมีของหรูหราก็ได้แต่ต้องไม่ไปเบียดเบียนคนอื่น ต้องให้

พอประมาณตามอัตภาพพูดจาก็พอเพียง ทำอะไรก็พอเพียง ปฏิบัติตนก็พอเพียง...”  
(พระราชดำรัสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 เนื่องในโอกาสวันเฉลิมพระชนม  
พรรษา: 4 ธันวาคม 2541)

“...การพัฒนาประเทศจำเป็นต้องทำตามลำดับขั้นต้องสร้างพื้นฐาน  
คือ ความพอมี พอกิน พอใช้ของประชาชนส่วนใหญ่เป็นเบื้องต้นก่อนโดยใช้วิธีการและใช้  
อุปกรณ์ที่ประหยัด แต่ถูกต้องตามหลักวิชาเมื่อได้พื้นฐานมั่นคงพร้อมพอควรและปฏิบัติได้  
แล้วจึงค่อยสร้างค่อยเสริมความเจริญและฐานะเศรษฐกิจขั้นที่สูงขึ้นโดยลำดับต่อไป...”  
(พระบรมราโชวาทพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ในพิธีพระราชทานปริญญา  
บัตรของวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 18 กรกฎาคม 2517)

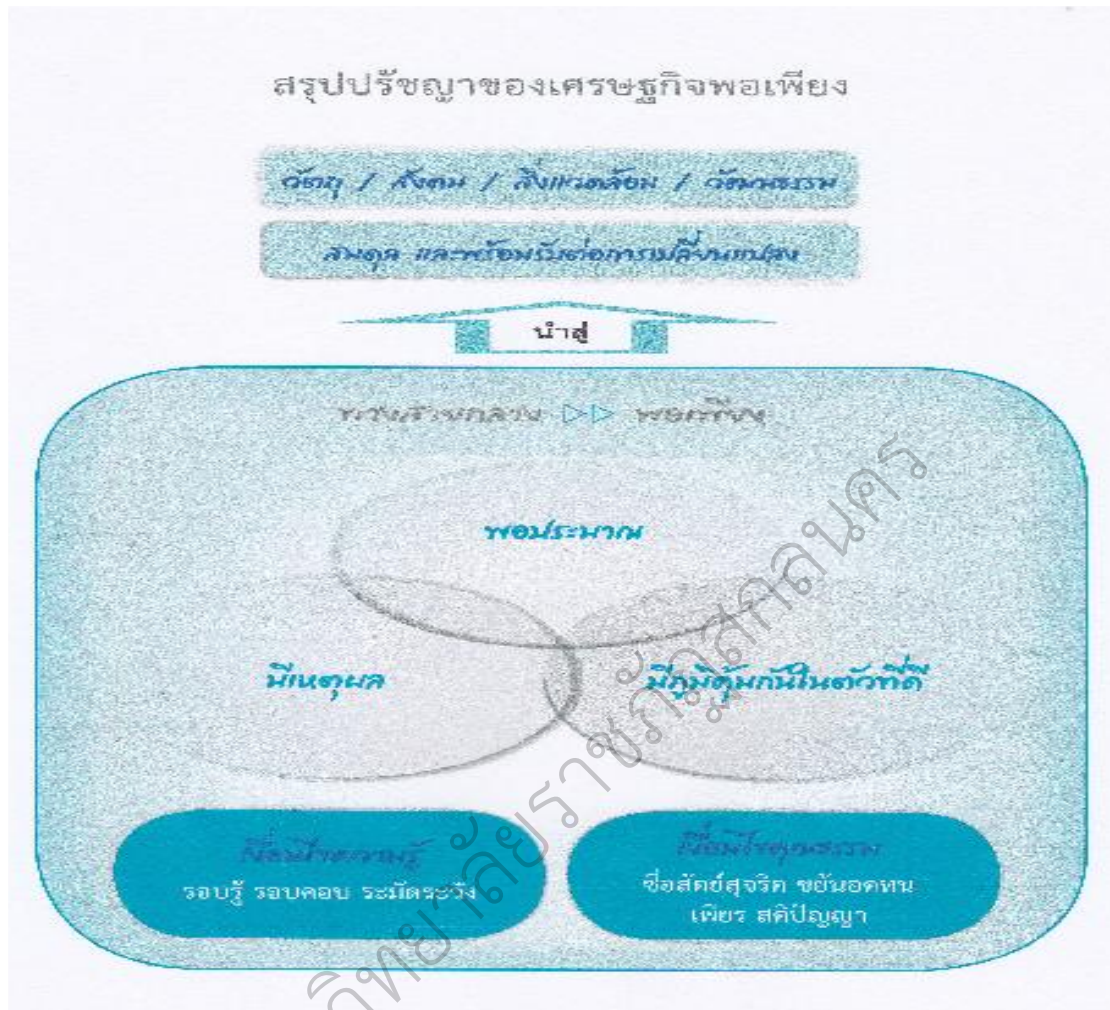
### เศรษฐกิจพอเพียง

เศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ทรงมีพระราชดำรัสชี้แนะแนวทางการดำเนินชีวิต แก่พสกนิกรชาวไทย มาโดยตลอดนานกว่า 30 ปี ตั้งแต่ก่อนเกิดวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจและเมื่อภายหลังได้ทรงเน้นย้ำแนวทางการแก้ไขเพื่อให้รอดพ้น และสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

### ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

เศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาชี้ถึงแนวการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชนจนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปในทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจ เพื่อให้ก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ ความพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควรต่อการมีผลกระทบใด ๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่ง ในการนำวิชาการต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการทุกขั้นตอน และขณะเดียวกัน จะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎี และนักธุรกิจในทุกระดับให้มีสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติ ปัญญา และความรอบคอบ เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอก ได้เป็นอย่างดี

## สรุปปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง



ที่มา : จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา และปรียานุช ธรรมปิยา (2556, หน้า ๗)

### ตามรอยพ่อ ชีวิตพอเพียง สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

1. หลักพอเพียง คือ หลักพัฒนาคนให้มีคุณภาพ เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน  
แนวคิดเรื่องการพัฒนาที่ยั่งยืน ได้แปรเปลี่ยนมาจากคำนิยาม

ของ World Commission on Environment and Development (1983) ซึ่งได้เสนอแนะว่า “การพัฒนาที่ยั่งยืน คือ รูปแบบของการพัฒนาที่ตอบสนองต่อความต้องการของคนในรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ทำให้คนรุ่นต่อไปในอนาคตต้องประนีประนอมยอมลดทอนความสามารถในการที่จะตอบสนองความต้องการของตนเอง”

“การพัฒนาที่ยั่งยืนในบริบทไทย เป็นการพัฒนาที่ต้องคำนึงถึง ความเป็นองค์รวมของทุก ๆ ด้าน อยู่บนพื้นฐานของทรัพยากรธรรมชาติ ภูมิปัญญา และวัฒนธรรมไทยด้วยการมีส่วนร่วมของประชาชนทุกกลุ่ม ด้วยความเอื้ออาทร เคารพ ซึ่งกันและกัน เพื่อความสามารถในการพึ่งตนเอง และคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างเท่าเทียม” ซึ่งเป็นข้อเสนอที่มีพื้นฐานมาจากหลัก “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ตามพระราชดำรัส ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ที่รัฐบาลได้อัญเชิญมาเป็นกรอบทิศทาง การพัฒนาและบริหารประเทศ ตั้งแต่ปี 2545 จนถึงปัจจุบัน โดยให้ความสำคัญกับ การพัฒนาที่สมดุล ทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม เพื่อให้ประเทศรอดพ้น จากวิกฤต สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง และนำไปสู่การพัฒนาที่มีคุณภาพและยั่งยืน

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ได้เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ชาวโลกทั้ง นักวิชาการ และนักพัฒนา กำลังปรึกษาหารือ ถกเถียงกัน เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยน ยุทธศาสตร์การพัฒนาที่จะนำไปสู่ความยั่งยืน โดยจุดเด่นของหลักปรัชญาฯ ที่เพิ่มวิสัยทัศน์ มุมมองใหม่ ที่จำเป็นในการทำให้เกิดวิถีการพัฒนามุ่งสู่ความยั่งยืนมี 4 ประการ คือ

1) การให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่สมดุล โดยเสนอแนวทาง ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรเพื่อการพัฒนา ที่สามารถนำมาใช้ได้ ทั้งในระดับ บุคคล องค์กร หน่วยงาน ตลอดจนไปถึงรัฐบาลตั้งแต่การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่าง สมดุล ทั้งทรัพยากรทางกายภาพ ที่เป็นวัตถุ เงินทุน ระบบนิเวศวิทยาต่าง ๆ ไปจนถึง ทรัพยากรทางสังคม วัฒนธรรม ชนบทธรรมเนียน ประเพณี ความเป็นอยู่ ค่านิยมและ การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าไปพร้อมกับความสมดุล ภายใต้สภาวะ การเปลี่ยนแปลง (Dynamic balance) มากกว่า การที่จะมุ่งขยายการเจริญเติบโต ให้มากขึ้น เพียงมิติเดียวดังที่เคยดำเนินมาในอดีต

2) การให้ความสำคัญกับเป้าหมายของกิจกรรมพัฒนา ที่มุ่งเน้น ประโยชน์ส่วนรวม เนื่องจากลักษณะการมองโลกอย่างเป็นองค์รวมของปรัชญาฯ จึงให้ ความสำคัญกับความเชื่อมโยงสัมพันธ์ของมนุษย์กับสรรพสิ่ง (คนกับวัตถุ/คนกับคน/คนกับ ธรรมชาติ/และคนรุ่นต่าง ๆ ที่สืบทอดชนชาติต่อ ๆ กันมา) จากมุมมององค์รวมดังกล่าว ทำให้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนี้มองว่า การกระทำของแต่ละบุคคลในที่สุดแล้ว ย่อมส่งผลกระทบต่อผู้อื่นและสังคมส่วนรวม ไม่ช้าก็เร็วและไม่มากก็น้อย ฉะนั้น แต่ละคน จึงควรใส่ใจที่จะกำหนดเป้าหมายย่อยส่วนบุคคล ในทิศทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่เป็น ประโยชน์ส่วนรวม และในขั้นปฏิบัติแต่ละบุคคลควรดำเนินการกิจตนให้ดีที่สุด เพื่อบรรลุ

เป้าหมายนั้น ๆ ภายใต้บริบทและข้อจำกัดของแต่ละคน (Think global, act local) เพื่อให้เกิดทั้งประโยชน์ตนและประโยชน์ส่วนรวมไปพร้อม ๆ กัน

3) การให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่ก้าวหน้าไปอย่างมั่นคง โดยเริ่มจากการพัฒนาฐานรากของสังคม (Foundation) คือ การสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจในระดับครอบครัวให้เข้มแข็ง พออยู่พอกิน สามารถพึ่งตนเองได้ระดับหนึ่งก่อน แล้วจึงเพิ่มระดับการพัฒนาอย่างเป็นขั้นเป็นตอน (step-by-step development) เช่น การพัฒนากลุ่มอาชีพ การจัดการระบบการออม และสวัสดิการชุมชนต่าง ๆ ไปจนถึงการพัฒนาในระดับเครือข่าย ที่ขยายสู่สังคมและประเทศชาติในที่สุด ซึ่งการพัฒนาอย่างเป็นขั้นเป็นตอน โดยเริ่มจากฐานรากนี้ จะทำให้ผลพวงที่เกิดจากการพัฒนาตกถึงแก่ประชาชนส่วนใหญ่โดยตรงและเป็นแนวทางการพัฒนาที่ไม่เสี่ยงต่อการเกิดวิกฤต ล้มละลาย ทั้งระบบอย่างที่เคยเกิดขึ้นในหลาย ๆ ประเทศ

4) การให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ (Quality of people) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ให้มีคุณธรรมกำกับความรู้ ในการดำเนินชีวิต จึงจะสามารถทำให้เกิดวิถีการพัฒนาที่ยั่งยืนได้ เพราะคนที่มีคุณภาพจะสามารถใช้สติ ปัญญา ในทางที่ถูกต้องเป็นเหตุเป็นผล และใส่ใจ เรียนรู้ คิดค้น ปรับปรุง วิถีการ แนวทาง ในการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ให้เหมาะสม สมดุล และป้องกัน แก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อให้เกิดผลดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งต่อตนเองและสังคมโดยรวมในขณะเดียวกัน ซึ่งในที่สุดก็จะนำไปสู่ การพัฒนาที่ยั่งยืนนั่นเอง

ในปัจจุบัน หน่วยงานราชการ องค์กรภาคเอกชน ชุมชนสถานศึกษา ประชาชนทั่วไป ฯลฯ ได้น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ไปใช้ในการปฏิบัติภารกิจ ดำเนินธุรกิจ พัฒนาอาชีพ และดำเนินชีวิต กันอย่างกว้างขวางและไม่ใช้แต่เฉพาะชาวไทยเท่านั้น ที่ควรยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินชีวิต หรือในการพัฒนา ชุมชน สังคม และประเทศชาติ ชาวโลกทุกคนก็สามารถใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อทำให้เกิดประโยชน์และความสุข ในการดำเนินชีวิตได้ เช่นเดียวกัน ดังคำกล่าวประกาศราชสดุดีของ นายโคฟี อันนัน อดีตเลขาธิการสหประชาชาติ ในครั้งที่ทูลเกล้าฯ ถวายรางวัล “ความสำเร็จสูงสุดด้านการพัฒนามนุษย์” แต่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 เมื่อวันที่ 26 พฤษภาคม 2549 ณ พระราชวังไกลกังวล อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ความตอนหนึ่งว่า “...ด้วยพระปรีชาสามารถในการเป็นนักคิดของใต้ฝ่าละอองธุลีพระบาท ทำให้นานาประเทศตื่นตัวในการปรับปรุงแบบการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ตามแนวทางพระราชปรัชญา “เศรษฐกิจพอเพียง” ที่ชี้ถึงแนวทางการพัฒนาที่เน้นความพอประมาณ การบริโภคด้วยสำนึกในคุณธรรม ความรับผิดชอบอย่างเป็นเหตุเป็นผล และการมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี พอที่จะต้านทาน และลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ซึ่งพระราชปรัชญานี้เป็นคุณูปการยิ่งต่อการพัฒนาในยุคปัจจุบันที่ประสบกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากกระแสโลกาภิวัตน์ และด้วยพระราชปรัชญาดังกล่าวนี้ สหประชาชาติจึงมุ่งเน้นเพียรพยายาม ที่จะส่งเสริมแนวทางการพัฒนาที่ให้ความสำคัญต่อคนและความอยู่ดีมีสุขของประชาชนอย่างยั่งยืน เป็นศูนย์กลางของการพัฒนาราวกับความสำเร็จสูงสุดด้านการพัฒนามนุษย์นี้ ข้าพระพุทธเจ้าทั้งหลายมีปณิธานที่จะส่งเสริมประสบการณ์และแนวทางปฏิบัติ ในการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง อันทรงคุณค่าอย่างหาที่สุคติได้ของพระองค์ท่าน มาช่วยจุดประกายแนวความคิด สู่ผู้นำประเทศ ในโอกาสที่ข้าพระพุทธเจ้ามีความปลื้มปิติและภาคภูมิใจ ทูลเกล้าฯ ถวาย รางวัลความสำเร็จสูงสุดด้านการพัฒนามนุษย์ แต่ได้ฝ่าละอองธุลีพระบาท”

ที่กล่าวข้างต้นกล่าวถึง คุณลักษณะเด่นของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในการนำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาตนเอง ชุมชน สังคม ประเทศชาติ ให้เกิดผลอย่างยั่งยืน โดยเน้นที่การพัฒนาที่สมดุล การพัฒนาที่ก้าวหน้าไปอย่างมั่นคง โดยเริ่มจากฐานรากอย่างเป็นขั้นเป็นตอน การกำหนดเป้าหมายเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และการพัฒนาคุณภาพคนให้มีคุณธรรมกำกับความรู้ในการดำเนินชีวิต เพื่อให้สามารถอุ้มชูตัวเองได้อย่างเต็มภาคภูมิ ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นหัวใจหลักของการใช้ชีวิตพอเพียง ตามรอยพ่อ

## 2. ชีวิตพอเพียง คือ ชีวิตที่ก้าวหน้าไปพร้อมกับความสมดุล

หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หรือหลักพอเพียง เป็นหลักการดำเนินชีวิตตามแนวทางสายกลาง ที่ไม่สุดโต่งไปข้างใดข้างหนึ่ง เป็นวิธีการที่เน้นการรักษาความสมดุลในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ บนพื้นฐานของความเป็นจริง ความถูกต้องอย่างเป็นเหตุเป็นผล และไม่ประมาท ไม่เสียดาย เป็นหลักการที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตดั้งเดิมของสังคมไทย ซึ่งมีพื้นฐานตั้งอยู่บนคำสั่งสอนในพระพุทธศาสนา อันเป็นคำสั่งสอนที่เป็นสากลทันสมัยตลอดเวลา เพราะเป็นคำสั่งสอนให้มนุษย์ สามารถนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ และนำไปประยุกต์ใช้ได้ทุกยุคทุกสมัย แม้ในยุคปัจจุบันในการปฏิบัติตนในทุกมิติชีวิต ทุกภาคส่วน และทุกด้านของการพัฒนา เพื่อสังคมส่วนรวมจะได้อยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขและเจริญก้าวหน้าไปอย่างมั่นคงและยั่งยืน



การใช้ชีวิตตามหลักพอเพียงหรือชีวิตพอเพียงนั้น หากมีความเข้าใจองค์ประกอบพื้นฐานของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอย่างถูกต้อง และชัดเจนก็จะสามารถนำไปปรับใช้ได้ สถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์และความสุขได้ ดังนี้

1) ความพอเพียงของทรัพยากรด้านต่าง ๆ ในการพัฒนาสู่ความยั่งยืน

กรอบแนวคิดภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยเน้นการพัฒนาที่ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบ ใน 4 ด้าน ได้แก่ วัตถุประสงค์ สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม อย่างเป็นองค์รวม คือ ไม่แยกส่วนแต่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างเป็นเหตุเป็นผล ตามหลักอิทัปปัจจยตา ของพระพุทธศาสนา องค์ประกอบ ทั้ง 4 ด้าน เป็นทั้งปัจจัยที่ใช้ในกระบวนการผลิต การบริการ และในขณะเดียวกันก็เป็นปัจจัยที่ได้รับผลกระทบจากการพัฒนา จึงกล่าวได้ว่า คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา คือ ทั้งเป็นผู้กระทำ และได้รับผลของการกระทำ จากการมีปฏิสัมพันธ์กับองค์ประกอบเหล่านี้ รายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ มีดังนี้

(1) วัตถุประสงค์ หมายถึง วัตถุประสงค์ต่าง ๆ เชิงกายภาพ ที่มนุษย์สร้างหรือประดิษฐ์ขึ้น เช่น วัตถุประสงค์ สิ่งของ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้ไม้สอย อาหาร เสื้อผ้าอาภรณ์ ที่อยู่อาศัยต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งนอกจากจะผลิตไว้ใช้เองได้ หรือใช้วิธีแลกเปลี่ยนกัน ดังเช่นในอดีต ในยุคปัจจุบันก็สามารถซื้อขาย มาเพื่อบริโภคได้โดยเงินทุน องค์ประกอบนี้ จึงเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับด้านเศรษฐกิจ หรือเงินทุน (ในความหมายแคบ) เป็นหลัก แต่ในกระบวนการผลิตวัตถุประสงค์ต่าง ๆ เหล่านี้ก็ต้องอาศัยทรัพยากรด้านอื่น ๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัด เป็นปัจจัยประกอบร่วมด้วย

(2) สิ่งแวดล้อม รวมถึง ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของชุมชน สังคม ประเทศชาติและโลกโดยรวม ได้แก่ ความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรดิน น้ำ ป่า แร่ธาตุ ความหลากหลายทางชีวภาพ ความเป็นปกติของภูมิอากาศ กระแส/ทิศทางลม คลื่น พลังงานแสงอาทิตย์ เป็นต้น ซึ่งสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาตินี้ นอกจากจะเป็นปัจจัยในการผลิตและบริการแล้วยังเป็นสภาพแวดล้อมที่สำคัญและจำเป็นในการดำรงชีวิต และการดำเนินชีวิตของมนุษย์และสิ่งมีชีวิตทั้งหลายบนโลก การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จึงควรเป็นไปด้วยความเคารพและระมัดระวัง ด้วยความรับผิดชอบต่อคนรุ่นหลัง ที่จำเป็นต้องพึ่งพิงทรัพยากรต่าง ๆ เหล่านี้ในการดำรงชีวิตเช่นกัน

(3) สังคม หมายถึง สภาพการอยู่ร่วมกันของคนในสังคม ความสัมพันธ์ของคนในสังคม เช่น การไว้เนื้อเชื่อใจกัน การช่วยเหลือ แบ่งปัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การมีวินัย เคารพ กฎ เกณฑ์ ระเบียบ กติกา การอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างเคร่งครัด การมีกฎหมาย และระบบยุติธรรม ที่เชื่อถือได้ว่าเป็นธรรมและมีประสิทธิภาพ การมีความผูกพัน รักใคร่ สามัคคี ประองคองของหมู่คณะและในสังคม การมีสถาบันทางสังคมที่เข้มแข็ง เช่น ครอบครัวอบอุ่น เครือญาติสามัคคี การจัดระบบสวัสดิการทางสังคมในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งเป็นทางการ และไม่เป็นทางการที่พัฒนาขึ้นมา เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี ในยามวิกฤตให้กับสมาชิกในสังคม เป็นต้น ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่ง ในการพัฒนาที่ยั่งยืน เพราะมีตัวอย่างให้เห็นอยู่มากมายในหลาย ๆ ประเทศทั้งในอดีต และปัจจุบันว่า ปัจจัยทางด้านสังคมเป็นพื้นฐานที่สำคัญยิ่งในการพัฒนา เพราะการพัฒนา ไม่ว่าจะด้านใด ๆ จะไม่สามารถดำเนินไปได้ด้วยดี หรือราบรื่นหรือไม่สามารถนำมา ซึ่งประโยชน์และความสุขอย่างต่อเนื่องได้ หากสังคมอ่อนแอ พื้นฐานจิตใจของคนในสังคม ไม่ตั้งอยู่บนหลักศีลธรรม กฎหมายไม่ศักดิ์สิทธิ์ คนไม่สามัคคีกัน เป็นต้น

(4) วัฒนธรรม หมายถึง วิธีการดำเนินชีวิตและการดำรงชีวิต ซึ่งรวมถึง ความเชื่อ ศาสนา ระบบคุณค่า ภูมิปัญญา การประกอบอาชีพ วัฒนธรรม การกินอาหารพื้นเมือง การอยู่ของผู้คน การรักษาสุขภาพ การแต่งตัว ขนบธรรมเนียม ประเพณี ศิลปะ การแสดง โบราณสถานต่าง ๆ เป็นต้น วัฒนธรรมมีความสำคัญอย่างมาก ในการบ่งบอกถึงเอกลักษณ์ ความเป็นตัวตน การดำรงอยู่ในสังคมที่มีความหลากหลาย อย่างมีศักดิ์ศรี นอกจากวัฒนธรรมจะเป็นต้นทุนสำคัญที่เป็นเอกลักษณ์ ของแต่ละท้องถิ่น ทั้งในการผลิต การให้บริการเพื่อให้ผลิตภัณฑ์ มีคุณลักษณะเฉพาะ (Product identity/ differentiation) แล้วในระยะยาว การพัฒนาที่สมดุลนั้น ควรสอดคล้องกับวิถีความเป็นอยู่ ค่านิยม ความเชื่อของคนในท้องถิ่น แล้วจึงค่อย ๆ ต่อยอดพัฒนา ปรับปรุงให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อไม่ให้วิถีการพัฒนาส่งสร้างความแตกแยก หรือความแปลกแยกขึ้นในสังคม และในขณะเดียวกัน ก็มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการพัฒนาที่ดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรม เพื่อคงความเป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่น/ชุมชน/ชนชาติ ไม่ให้ ถูกกลืนหายไป

2) ใช้หลักพอเพียง 3 หลักการ เพื่อจัดการทรัพยากรอย่างสมดุล  
ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นทั้งหลักคิดและแนวทาง  
ปฏิบัติตน โดยยึด 3 หลักการ ความพอประมาณ ความมีเหตุมีผล และการมีภูมิคุ้มกัน

ในตัวที่ดี การบริหารจัดการทรัพยากรที่มีค่าทั้ง 4 ด้าน ให้เป็นไปอย่างสมดุลเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนนั้นก็ต้องยึด 3 หลักการนี้ เป็นแนวทางในการตัดสินใจและการกระทำ ดังนี้

(1) ความพอประมาณ หมายถึง การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เป็นทุนเดิมของตนเองหรือภายในท้องถิ่นให้เกิดประโยชน์สูงสุด ก่อนที่จะแสวงหาทรัพยากรแหล่งทุน วัตถุดิบ หรือ สิ่งของ บริการต่าง ๆ จากภายนอก จึงจะเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างพอเหมาะ พอควรกับสภาวะ ทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม รวมทั้งวัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่น-ภูมิสังคม-เป็นการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาจากภายใน โดยสร้างความเข้มแข็งให้กับท้องถิ่น ชุมชน ก่อน แล้วจึงค่อยขยายเชื่อมโยงกับภายนอกอย่างเป็นขั้นตอนตามความจำเป็น

(2) ความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจดำเนินการเรื่องต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล บนพื้นฐานของความถูกต้อง ความเป็นจริง ตามหลักวิชาการ หลักกฎหมาย หลักศีลธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรม ค่านิยมที่ดีงาม โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้น ๆ ทั้งในระยะสั้น ระยะยาว ทั้งต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และส่วนรวมอย่างรอบคอบ

(3) การสร้างภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับต่อผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น ด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม เพื่อให้สามารถปรับตัวและรับมือได้อย่างทันที่ทันที่ กล่าวโดยย่อคือ การที่เห็นว่าทุกอย่างไม่แน่นอน มีความเป็นไปได้ที่จะแปรปรวน ผันผวน เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ฉะนั้น การที่จะทำอะไรก็ตาม ต้องไม่เสี่ยง ไม่ประมาท คิดถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น แล้วเตรียมตนเองและผู้ที่เกี่ยวข้องให้มีภูมิคุ้มกันที่จะคุ้มกันตัวเองได้ เตรียมวิธีการทำงานในรูปแบบต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จะได้สามารถดำเนินภารกิจต่อไปได้ โดยไม่ชุกชลัก ต้องหยุดชะงักกลางคัน และนำมาซึ่งความต่อเนื่องของการพัฒนาในระยะยาว

3) มุ่งพัฒนาให้มั่นคง เริ่มจากสร้างฐานรากที่เข้มแข็ง และก้าวหน้าไปอย่างเป็นขั้นเป็นตอน จุดเน้นที่สำคัญ คือ การทำการเกษตรในระดับครอบครัว ให้มีความเข้มแข็ง สามารถพึ่งตนเองได้ในขั้นต้น ซึ่งจะเป็นรากฐานทำให้ชุมชนมีความเข้มแข็งในที่สุด กล่าวคือ ทำให้ครอบครัวเกษตรกรสามารถอยู่ได้อย่างพออยู่พอกิน และลดความเสี่ยงจากต้องพึ่งพาน้ำฝนที่มีความไม่แน่นอน และจากการปลูกพืชเพียงไม่กี่ชนิด รวมทั้งมีความเสี่ยงจากความผันผวนของตลาด ซึ่งต่อมาในปี 2537 แนวพระราชดำรินี้

ได้พัฒนามาเป็นทฤษฎีใหม่ 3 ขั้นตอน ที่พระองค์ได้ทรงแสดงให้เห็นถึงตัวอย่างของ การพัฒนาจากระดับฐานรากให้ มั่นคง อย่างเป็นขั้นตอนในภาคเกษตร ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เป็นแนวทางการจัดการพื้นที่เกษตรกรรม

ในระดับครอบครัว ที่สอดคล้องกับระบบนิเวศวิทยา เพื่อให้พออยู่พอกินสมควรแก่อัตภาพ ในระดับที่ประหยัด และเลี้ยงครอบครัวได้ โดยแบ่งพื้นที่ออกเป็น 4 ส่วน เพื่อ (1) ขุดบ่อ สำหรับเก็บน้ำไว้ใช้ในการเพาะปลูกในช่วงฤดูแล้งและใช้เลี้ยงปลา (2) ปลูกข้าวให้พอเพียง สำหรับการบริโภคในครอบครัวตลอดทั้งปี (3) ปลูกไม้ยืนต้น สวนผลไม้ และพืชผลอื่น ๆ และ (4) ไร่เป็นบริเวณที่อยู่อาศัยปลูกพืชสวนครัวและเลี้ยงสัตว์เพื่อการบริโภคภายใน ครัวเรือนโดยมีการฟื้นฟูความอุดมสมบูรณ์ของดิน การควบคุมวัชพืช ตลอดจนการควบคุม แมลงศัตรูพืชโดยวิธีธรรมชาติทั้งหมด เป็นระบบการผลิตที่เน้นการเกื้อกูลกันระหว่างสัตว์ เลี้ยงและพืชผล เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสามารถนำไปปรับใช้ได้ในทุกภูมิภาค ให้เหมาะสมกับสภาพของดิน น้ำ และชนิดของพืชซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละแห่ง

ขั้นตอนที่ 2 มีเป้าหมายอยู่ที่สร้างความสามารถในการพึ่งตนเอง

ในระดับชุมชน ด้วยการนำเอาผลผลิตส่วนเกินของครอบครัวต่าง ๆ มาจัดการร่วมกัน ในระดับชุมชน และยึดหลักการแบ่งงานกันทำและการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เพื่อให้ประหยัด และคุ้มทุน ซึ่งจะทำให้เกิดการเพิ่มผลผลิตและทำให้มีสินค้าและบริการในท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น การพึ่งตนเองในระดับชุมชนสามารถทำได้หลายทาง โดยการรวมกลุ่มหรือร่วมมือกันใน รูปสหกรณ์ เพื่อจัดการการผลิต การตลาด และพัฒนา สวัสดิการของชุมชนในรูปแบบ ต่าง ๆ เช่น จัดตั้งกลุ่มการผลิตร่วมกัน ธนาคารข้าว/โค/กระบือ กลุ่มออมทรัพย์ชุมชน ศูนย์บริการสุขภาพ ชุมชน กลุ่มฌาปนกิจชุมชน เป็นต้น เป็นการสร้างความสามัคคีภายใน ท้องถิ่น และเตรียมความพร้อมก่อนก้าวสู่โลกภายนอก โดยยังคงยึดหลักการใช้ ความสามารถและทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชนเป็นหลัก แม้ว่าในขั้นนี้การแลกเปลี่ยนกับ ภายนอกจะเพิ่มมากขึ้น แต่ก็ยังคงให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนกันเองภายในชุมชน เพราะช่วยประหยัดค่าขนส่งและค่าการตลาดต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 3 ติดต่อสัมพันธ์กับระบบตลาดและเศรษฐกิจ

ภายนอก เพื่อจุดประสงค์ต่าง ๆ เช่น จำหน่ายผลผลิตส่วนเกิน แสวงหาเทคโนโลยี และ ทรัพยากรจากภายนอก มาใช้ในกิจการของชุมชน เช่น การสร้างโรงสีข้าว ใช้บริการสินเชื่อ ธนาคาร และสถาบันการเงิน ตลอดจนสถาปนาทิศทางเศรษฐกิจอื่น ๆ และถ้าหากชุมชน

มีความเข้มแข็งเพิ่มมากขึ้น ก็อาจจะมีการเจรจาต่อรองความร่วมมือกับบรรษัทธุรกิจ เพื่อประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย

การพัฒนาอย่างเป็นขั้นเป็นตอน ตามแนวทางทฤษฎีใหม่

3 ขั้นนี้ ทำยที่สุดแล้ว จะนำไปสู่การพัฒนาที่มั่นคงอย่างต่อเนื่อง และเจริญก้าวหน้าไปสู่ระดับการพัฒนาที่สูงและซับซ้อนขึ้น

3. ตามรอยพ่อ เพื่อประโยชน์ส่วนรวม และความสุขที่ยั่งยืน

3.1 การเห็นคุณค่าของประโยชน์ส่วนรวม

การคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม เริ่มตั้งแต่การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อการดำเนินชีวิต โดยการพิจารณาอย่างรอบคอบ ก่อนที่จะดำเนินการใด ๆ ในการตัดสินใจเลือกหรือจัดลำดับความสำคัญในสิ่งที่จะทำ ทรัพยากรที่จะใช้ วิธีการที่จะดำเนินการว่าจะส่งผลกระทบต่อส่วนรวม และต่อตนเองในระยะยาวอย่างไร และหากมีส่วนร่วมในการพิจารณาดำเนินโครงการ หรือกิจกรรมพัฒนาชุมชน/สังคม ก็ควรใช้หลักพอเพียง คือ มุ่งให้เกิดประโยชน์กับคนส่วนใหญ่ หรือประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก โดยจัดลำดับความสำคัญตามความเร่งด่วน และความจำเป็นของปัญหา คำนึงถึงความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรและการลงทุน มากกว่าการวัดด้วยตัวเลขผลกำไร หรือรายได้ที่จะเกิดขึ้นอย่างเดียว ตามหลักเศรษฐศาสตร์ทั่วไป เมื่อแต่ละคนสามารถดำเนินชีวิตพอเพียงในระดับบุคคลได้แล้ว ก็ควรให้ความสำคัญกับการอยู่ร่วมกันในสังคม โดยเริ่มจากการให้การแบ่งปัน แก่ผู้ที่ยังขาด ยังขัดสนอยู่ในสังคมทั้งวงแคบและวงกว้าง ตามกำลังที่แต่ละคนมีการไม่เบียดเบียนกัน การให้ การแบ่งปัน การมีไมตรีจิต เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกันของคนในสังคม เป็นพื้นฐานของความไว้วางใจกันว่า สามารถพึ่งพาอาศัยกันได้ ช่วยเหลือกันได้ ในยามที่จำเป็น ซึ่งจะทำให้สังคมโดยรวม สามารถอยู่ได้อย่างสงบสุข มีความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สินในเบื้องต้น เพราะเมื่อมีการช่วยเหลือบุคคลที่ขาดแคลนปัจจัยพื้นฐานในการครองชีพ โอกาสที่คนจะประกอบอาชญากรรม กระทำความผิด เพราะความบีบคั้นที่ต้องแสวงหาปัจจัยพื้นฐานมาดำรงชีวิตก็จะน้อยลง และนำไปสู่ความสามัคคี และความเข้มแข็งในที่สุด

3.2 เรียนรู้หลักการทำงาน เพื่อดำเนินตามรอยพ่อ

การมุ่งประโยชน์สุขส่วนรวม เป็นเป้าหมายหลักในการทำงานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 เช่นเดียวกับ การคิดอย่างเป็นองค์รวม

มองเชิงระบบ เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงของเหตุปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิต และการพัฒนา ดังนั้น เพื่อให้เกิดประโยชน์ส่วนรวมในทางปฏิบัติจริง เราสามารถเรียนรู้ แนวทางหรือวิธีการทำงาน ได้จากหลักการทรงงานต่าง ๆ ของพระองค์ท่านได้ ยกตัวอย่าง เช่น

การศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้รู้ว่าเรามีทรัพยากร อะไรบ้าง ทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ หรือมีปัญหาอย่างไร เป็นการรู้จักตนเองให้ดีกว่า ก่อนอย่างรอบรู้ จะได้ตัดสินใจเลือกเส้นทางพัฒนา องค์กร/ชุมชน/สังคม/ประเทศชาติ ได้อย่าง เหมาะสมกับสถานการณ์ ในแต่ละปัจจุบัน ตามความเป็นจริง

เน้นกระบวนการมีส่วนร่วม จากทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความรอบคอบ ตลอดจนสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของและรับผิดชอบร่วมกัน ในกระบวนการพัฒนา แต่ละคนจะได้มีความกระตือรือร้น สนใจ ใส่ใจ ในปัญหาและ แนวทางการพัฒนาชุมชน รวมถึงผลที่จะเกิดขึ้นทั้งต่อตนเองและส่วนรวม

การพัฒนาให้เป็นไปอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อให้สามารถรักษาสมดุล ในแต่ละย่างก้าวของการพัฒนาได้ เพราะการพัฒนานำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และ มนุษย์มีศักยภาพในการเรียนรู้ และปรับตัวต่างกัน การที่จะทำให้ประโยชน์ของการพัฒนา กระจายสู่ส่วนรวม ให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงพื้นฐาน ศักยภาพ และสถานการณ์ สิ่งแวดล้อม ในแต่ละช่วงเวลา แล้วค่อย ๆ ต่อยอด การพัฒนาให้ก้าวหน้า ขึ้นเรื่อย ๆ จากฐานรากตามความเป็นจริงอย่างเหมาะสม เพื่อให้การพัฒนาที่มีความมั่นคง ชุมชนและสังคมมีความเข้มแข็ง ไม่เกิดความแตกแยกในสังคมบนเส้นทางพัฒนา

4. พัฒนาคุณภาพคน ให้มีคุณธรรมกำกับความรู้ คือ หัวใจของหลัก พอเพียง

คำนิยามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ที่พระราชทานมาให้ข้อคิด เกี่ยวกับเงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้การตัดสินใจ และการกระทำเป็นไปอย่างพอเพียง นั่นคือ จะต้องอาศัยทั้งคุณธรรมและความรู้ของคนเป็นสำคัญในการพัฒนาสู่ความพอเพียง โดยอาจสรุปได้ดังนี้

เงื่อนไขความรู้ ประกอบด้วย การฝึกตนให้มีความรอบรู้ เกี่ยวกับ วิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน มีความรอบคอบ และความระมัดระวังที่จะนำ ความรู้ต่าง ๆ เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกัน เพื่อประกอบการวางแผนและในขั้นปฏิบัติ ความรู้ เป็นองค์ประกอบสำคัญในการตัดสินใจอย่างถูกต้องและเป็นประโยชน์ จึงต้องมี

การแสวงหาความรู้ เพิ่มพูนความรู้ จัดการความรู้ ต่อยอด ความรู้ อยู่ตลอดเวลา ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในโลก

เงื่อนไขคุณธรรม ที่จะต้องเสริมสร้างให้เป็นพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ ประกอบด้วย ด้านจิตใจ คือ การตระหนักในคุณธรรม รู้ผิดชอบชั่วดี ซื่อสัตย์สุจริต ใช้สติปัญญาอย่างถูกต้องและเหมาะสม ในการดำเนินชีวิต และด้านการกระทำ คือ มีความขยันหมั่นเพียร อดทน ไม่โลภ ไม่ตระหนี่ รู้จักแบ่งปัน และรับผิดชอบในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม

การดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ที่เน้นให้ใช้หลัก 3 ประการ ในการจัดการทรัพยากรทุกมิติอย่างสมดุลนั้น จำเป็นต้องเริ่มจากการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ คือ ต้องมีคุณธรรมกำกับความรู้ ในการดำเนินชีวิต (2 เงื่อนไขสู่ความพอเพียง) เพื่อให้สามารถช่วยตัวเอง และยืนอยู่บนขาของตนเองได้อย่างเต็มภาคภูมิ ไม่เขย่งก้าวกระโดดตามคนอื่น โดยใช้ชีวิตอย่างประมาณตน เป็นเหตุเป็นผล และมีการเตรียมความพร้อมที่ดี เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยไม่ประมาท ซึ่งการที่แต่ละบุคคลจะสามารถพึ่งตนเองได้ตามความหมายนี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้อย่างถูกต้องและเพียงพอในเรื่องใด ๆ ก็ตามที่จะทำการและมีกรอบหรือหลักในการปฏิบัติที่จะไม่ทำให้เกิดโทษ แต่นำมาซึ่งประโยชน์ฝ่ายเดียว นั่นก็คือ การต้องยึดหลักคุณธรรม ความถูกต้อง เป็นเหตุเป็นผล ตามความเป็นจริง ไม่ก่อให้เกิดความเดือดร้อนต่อตนเองหรือผู้อื่น กล่าวคือ การยึดถือประโยชน์ส่วนรวมก่อนประโยชน์ส่วนตัว และก็ต้องประกอบไปด้วยความเพียรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อป้องกันข้อบกพร่องไม่ให้เกิดขึ้น และพัฒนาปรับปรุงให้เกิดผลที่ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

แม้ว่า คุณธรรม จะเป็นพื้นฐานสำคัญในการดำรงชีวิต และดำเนินงานทุกขั้นตอน แต่เนื่องจาก มาตรฐานคุณธรรมของคนในสังคมมีความแตกต่างกัน หรือมีระดับการปฏิบัติที่แตกต่างกัน แต่ละสังคมจึงต้องกำหนดกฎเกณฑ์ กติกา ของการอยู่ร่วมกันของคนในสังคม และต้องมีระบบบังคับใช้กฎหมาย กฎระเบียบที่มีประสิทธิภาพ และทำให้สังคมเกิดความสงบเป็นระเบียบเรียบร้อย ในขณะเดียวกัน ก็จำเป็นต้องมีการสร้างสภาพแวดล้อมให้คนพัฒนาตัวเองให้มีคุณธรรมด้วยยกตัวอย่าง หลักปฏิบัติในพระพุทธศาสนา ตามเส้นทางของศีล สมาธิ และปัญญา อันเป็นคุณธรรมพื้นฐานของการดำรงชีวิต เพื่อให้คนในสังคมเห็นคุณค่าของการอยู่ร่วมกัน มีจิตสำนึกรับผิดชอบ ในผลของการกระทำของตน โดยเริ่มจากการที่แต่ละบุคคลมีความเห็นตรงเห็นชอบ

ตามหลักเหตุผล ความเป็นจริง เช่น เชื่อว่าการกระทำทุกอย่าง แม้เล็กน้อย ดีหรือชั่ว มีผลจริง แล้วมีความคิดชอบ คือ การคิดริเริ่มอะไรก็ตามไปในทางที่ดีที่ถูกที่ควร มีวาจาชอบ คือการกล่าววาจาที่เป็นเหตุเป็นผล ไม่หยาบกระด้าง ไม่ส่อเสียดนินทา ไม่เพ้อเจ้อ มีการกระทำชอบ คือ การกระทำอะไรก็ตามแล้วแต่ ต้องทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ไม่ก่อให้เกิดโทษต่อตนเองหรือผู้อื่น โดยเฉพาะการประกอบอาชีพที่ต้องเลือกสัมมาอาชีพ แล้วมุ่งมั่นในอาชีพ ด้วยความเพียร อุตสาหะในอาชีพนั้น ๆ จดจ่อ ด้วยความมีสติปัญญา ด้วยสติชอบ และฝึกจิตให้มีความตั้งมั่นเป็นสมาธิในการประกอบภารกิจทั้งปวงอย่าง สม่ำเสมอ

กล่าวโดยสรุป แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง โดยการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 “ตามรอยพ่อ ชีวิตพอเพียง สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน” ในการดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจำเป็นต้องเริ่มจากการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ คือ

- 1) ต้องมีความรู้คู่คุณธรรม ประกอบด้วย 2 เงื่อนไข ได้แก่ เงื่อนไขความรู้ เงื่อนไขคุณธรรม สู่ความพอเพียง เพื่อให้สามารถช่วยตัวเอง และยืนอยู่บนขาของตนเองได้อย่างเต็มภาคภูมิ ไม่เขย่งก้าวกระโดดตามคนอื่น 2) ใช้หลักพอเพียง 3 หลักการ เพื่อจัดการทรัพยากรอย่างสมดุล โดยยึด 3 หลักการ ได้แก่ ความพอประมาณ ความมีเหตุมีผล และการมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี และ 3) มีความพอเพียงของทรัพยากรด้านต่าง ๆ ในการพัฒนาสู่ความยั่งยืน ประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ วัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม

### การประพฤติตนเป็นแบบอย่างความพอเพียง

การประพฤติตนเป็นแบบอย่างความพอเพียง หมายถึง พฤติกรรมหรือ การแสดงออกของการเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง ในการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาใช้เป็นหลักคิด หลักปฏิบัติ และเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิต รวมถึงการน้อมนำเอาหลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 มาใช้เป็นแบบอย่างในการนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิต เป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติตนเป็นแบบอย่างความพอเพียง รายละเอียดดังนี้



## หลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9

การทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ทรงยึดการดำเนินงานในลักษณะทางสายกลางที่สอดคล้องกับสิ่งที่อยู่รอบตัว และสามารถปฏิบัติได้จริงทรงมีความละเอียดรอบคอบ และทรงคิดค้นหาแนวทางพัฒนาเพื่อมุ่งสู่ประโยชน์ต่อประชาชนสูงสุด มีคุณค่าและควรยึดเป็นแบบอย่างในการเจริญรอยตามเบื้องพระยุคลบาทนำมาปฏิบัติเพื่อให้บังเกิดผลต่อตนเอง สังคม และประเทศชาติตลอดไป หลักการทรงงานสามารถรวบรวม ได้ดังต่อไปนี้

### 1. ศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ

การที่จะพระราชทานโครงการใดโครงการหนึ่งนั้น จะทรงศึกษาข้อมูลรายละเอียดอย่างเป็นระบบ ทั้งจากข้อมูลเบื้องต้น จากเอกสาร แผนที่ สอบถามเจ้าหน้าที่นักวิชาการและราษฎรในพื้นที่เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง เพื่อที่จะพระราชทานความช่วยเหลือได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วตรงตามความต้องการของประชาชน

### 2. ระเบิดจากข้างใน

พระองค์ทรงมุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาคน ต้องสร้างความเข้มแข็งให้คนในชุมชนที่เราเข้าไปพัฒนาให้มีสภาพพร้อมที่จะรับเสียก่อน แล้วจึงค่อยออกมาสู่สังคมภายนอก มิใช่การนำเอาความเจริญหรือบุคคลจากสังคมภายนอกเข้าไปหาชุมชน หมู่บ้านที่ยังไม่ทันได้มีโอกาสเตรียมตัวหรือตั้งตัว

### 3. แก้ปัญหาที่จุดเล็ก

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ทรงเปี่ยมไปด้วยพระอัจฉริยภาพในการแก้ปัญหา ทรงมองปัญหาในภาพรวม (Macro) ก่อนเสมอ แต่การแก้ปัญหาของพระองค์จะเริ่มจากจุดเล็ก ๆ คือ การแก้ไขปัญหเฉพาะหน้าที่คนมักจะมองข้าม

### 4. ทรงทำตามลำดับขั้น

ในการทรงงาน พระองค์จะทรงเริ่มต้นจากสิ่งที่เป็นของประชาชนที่ลุดก่อน ได้แก่ สาธารณสุขเมื่อมีร่างกายสมบูรณ์แข็งแรงแล้วก็จะสามารถทำประโยชน์ด้านอื่น ๆ ต่อไปได้ จากนั้นจะเป็นเรื่องสาธารณสุขขั้นพื้นฐานและสิ่งจำเป็นในการประกอบอาชีพ อาทิ ถนน แหล่งน้ำเพื่อการเกษตรการอุปโภคบริโภคที่เอื้อประโยชน์

ต่อประชาชนโดยไม่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติ รวมถึงการให้ความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีที่เรียบง่าย เน้นการปรับใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ราษฎรสามารถนำไปปฏิบัติได้ และเกิดประโยชน์สูงสุด

### 5. ภูมิสังคม

การพัฒนาใด ๆ ต้องคำนึงสภาพภูมิประเทศของบริเวณนั้น ว่าเป็นอย่างไร และสังคมวิทยาเกี่ยวกับลักษณะนิสัยใจคอของคน ตลอดจนวัฒนธรรมประเพณีในแต่ละท้องถิ่นที่มีความแตกต่างกัน

### 6. องค์รวม

ทรงมีวิธิติดอย่างองค์รวม (Holistic) หรือมองอย่างครบวงจร ในการที่จะพระราชทานพระราชดำริเกี่ยวกับโครงการหนึ่งนั้นจะทรงมองเหตุการณ์ ที่จะเกิดขึ้นและแนวทางแก้ไขอย่างเชื่อมโยง ดังเช่น กรณีของ “ทฤษฎีใหม่” ที่พระราชทาน ให้แก่ปวงชนชาวไทย เป็นแนวทางในการประกอบอาชีพนับเป็นแนวทางหนึ่งที่พระองค์ทรง มองอย่างองค์รวม ตั้งแต่การถือครองที่ดิน โดยเฉลี่ยของประชาชนคนไทยประมาณ 10-15 ไร่ เพื่อการบริหารจัดการที่ดิน และแหล่งน้ำ อันเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการ ประกอบอาชีพเมื่อมีน้ำในการทำเกษตรแล้วจะส่งผลให้ผลผลิตดีขึ้น และหากมีผลผลิตเพิ่ม มากขึ้นเกษตรกรจะต้องรู้จักวิธีการจัดการและการตลาด รวมถึงการรวมกลุ่ม รวมพลัง ชุมชนให้มีความเข้มแข็ง เพื่อพร้อมที่จะออกสู่การเปลี่ยนแปลงของสังคมภายนอกได้อย่าง ครบวงจร นั่นคือ ทฤษฎีใหม่ ชั้นที่ 1, 2 และ 3

### 7. ไม่ติดตำรา

การพัฒนาตามแนวพระราชดำรินี้พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 มีลักษณะของการพัฒนาที่อนุโลมและรวมชอมกับสภาพธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และสภาพของสังคมจิตวิทยาแห่งชุมชน คือ “ไม่ติดตำรา” ไม่ผูกมัดติดกับวิชาการและเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสมกับสภาพชีวิตความเป็นอยู่ที่แท้จริงของคนไทย

### 8. ประหยัด เรียบง่าย ได้ประโยชน์สูงสุด

ในเรื่องของความประหยัดนี้ ประชาชนชาวไทยทราบกันดีว่าเรื่อง ส่วนพระองค์ก็ทรงประหยัดมากดังที่เราเคยเห็นว่า หลอดยาสีพระทนต์นั้น ทรงใช้อย่าง คุ่มค่าอย่างไร หรือฉลองพระองค์แต่ละพระองค์ทรงใช้อยู่เป็นเวลานาน ขณะเดียวกันการ พัฒนาและช่วยเหลือราษฎรทรงใช้หลักในการแก้ปัญหาด้วยความเรียบง่ายและประหยัด

ราษฎรสามารถทำได้เอง หาได้ในท้องถิ่น และประยุกต์ใช้สิ่งที่มีอยู่ในภูมิภาคนั้น ๆ มาแก้ไข ปัญหาโดยไม่ต้องลงทุนสูงหรือใช้เทคโนโลยีที่ไม่ยุ่งยากนัก

### 9. ทำให้ง่าย–Simplicity

ด้วยพระอัจฉริยภาพและพระปรีชาสามารถของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ทำให้การคิดค้นคิดแปลง ปรับปรุง และแก้ไขงานการพัฒนา ประเทศตามแนวพระราชดำริดำเนินไปได้โดยง่าย ไม่ยุ่งยากซับซ้อน และที่สำคัญอย่างยิ่ง คือ สอดคล้องกับสภาพความเป็นอยู่และระบบนิเวศโดยส่วนรวม ตลอดจนสภาพทาง สังคมของชุมชนนั้น ๆ ทรงโปรดที่จะทำสิ่งที่ยากให้กลายเป็นง่าย ทำสิ่งที่สลับซับซ้อนให้ เข้าใจง่าย อันเป็นการแก้ปัญหาด้วยการใช้กฎแห่งธรรมชาติเป็นแนวทางนั่นเอง แต่การทำ สิ่งยากให้กลายเป็นง่ายนั้น เป็นของยาก ฉะนั้น คำว่า “ทำให้ง่าย” หรือ “Simplicity” จึงเป็นหลักคิดสำคัญที่สุดของการพัฒนาประเทศในรูปแบบของโครงการอันเนื่องมาจาก พระราชดำริ

### 10. การมีส่วนร่วม

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ทรงเป็นนักประชาธิปไตย จึงทรงนำ “ประชาธิปไตย” มาใช้ในการบริหาร เพื่อเปิดโอกาสให้สาธารณชน ประชาชน หรือเจ้าหน้าที่ทุกระดับได้มาร่วมกัน แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องที่จะต้องคำนึงถึง ความคิดของประชาชน หรือความต้องการของสาธารณชน

### 11. ประโยชน์ส่วนรวม

การปฏิบัติพระราชกรณียกิจ และการพระราชทานพระราชดำริ ใน การพัฒนาและช่วยเหลือพสกนิกรในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ทรงระลึกถึงประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ

### 12. บริการรวมที่จุดเดียว (One-Stop Services)

การบริการรวมที่จุดเดียวเป็นรูปแบบการบริการแบบเบ็ดเสร็จ หรือ One-Stop Services ที่เกิดขึ้นเป็นครั้งแรกในระบบบริหารราชการแผ่นดินของประเทศไทย โดยทรงให้ศูนย์ศึกษาการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริเป็นต้นแบบในการบริการ รวมที่จุดเดียว เพื่อประโยชน์ต่อประชาชนที่จะมาขอใช้บริการ จะประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย โดยจะมีหน่วยงานราชการต่าง ๆ มาร่วมดำเนินการและให้บริการประชาชน ณ ที่แห่งเดียว

### 13. ทรงใช้ธรรมชาติช่วยธรรมชาติ

ทรงเข้าใจถึงธรรมชาติและต้องการให้ประชาชนใกล้ชิดกับธรรมชาติ ทรงมองอย่างละเอียดถึงปัญหาธรรมชาติ หากเราต้องการแก้ไขธรรมชาติ จะต้องใช้ธรรมชาติเข้าช่วยเหลือ อาทิ การแก้ไขปัญหาป่าเสื่อมโทรม ได้พระราชทานพระราชดำริ การปลูกป่า โดยไม่ต้องปลูก ปล່อยให้ธรรมชาติช่วยในการฟื้นฟูธรรมชาติ หรือแม้กระทั่ง การปลูกป่า 3 อย่าง ประโยชน์ 4 อย่าง ได้แก่ ปลูกไม้เศรษฐกิจ ไม้ผล และ ไม้พื้น นอกจากได้ประโยชน์ตามชื่อของไม้แล้วยังช่วยรักษาความชุ่มชื้นให้แก่พื้น ดินด้วย เห็นได้ว่าทรงเข้าใจธรรมชาติ และมนุษย์อย่างเกื้อกูล ทำให้คนอยู่ร่วมกับป่าได้อย่างยั่งยืน

### 14. ใช้ธรรมปราบอธรรม

ทรงนำความจริง ในเรื่องความเป็นไปแห่งธรรมชาติ และกฎเกณฑ์ของธรรมชาติมาเป็นหลักการ แนวปฏิบัติที่สำคัญ ในการแก้ปัญหาและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพที่ไม่ปกติให้เข้าสู่ระบบที่เป็นปกติ เช่น การนำน้ำดี ชับไล่ น้ำเสีย หรือ เจือจางน้ำเสียให้กลับเป็นน้ำดี ตามจังหวะการขึ้นลงตามธรรมชาติของน้ำการบำบัดน้ำเสีย โดยใช้ผักตบชวาซึ่งมีตามธรรมชาติ ให้ดูดซับสิ่งสกปรกปนเปื้อนในน้ำ ดังพระราชดำรัสว่า “ใช้ธรรมปราบอธรรม”

### 15. ปลูกป่าในใจคน

เป็นการปลูกป่าลงบนแผ่นดินด้วยความต้องการอยู่รอดของมนุษย์ ทำให้ต้องมีการบริโภคและใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างสิ้นเปลือง เพื่อประโยชน์ของตนเอง และสร้างความเสียหายให้แก่สิ่งแวดล้อม ปัญหาความไม่สมดุลจึงเกิดจึงบังเกิดขึ้นดังนั้น ในการที่จะฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติให้กลับคืนมาจะต้องปลูกจิตสำนึกในการรักผืนป่า ให้แก่คนเสียก่อน

### 16. ขาดทุนคือกำไร

“ขาดทุน คือ กำไร Our loss is our gain... การเสีย คือ การได้ ประเทศก็จะก้าวหน้าและการที่คนอยู่ดีมีสุขนั้น เป็นการนับที่เป็นมูลค่าเงินไม่ได้...” จากพระราชดำรัสดังกล่าว คือ หลักการในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ที่มีต่อพสกนิกรไทย “การให้” และ “การเสียสละ” เป็นการกระทำอันมีผลเป็นกำไร คือ ความอยู่ดีมีสุขของราษฎร

## 17. การพึ่งตนเอง

การพัฒนาตามแนวพระราชดำริ ในเบื้องต้นเป็นแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เพื่อให้ประชาชนมีความแข็งแรงพอที่จะดำรงชีวิตได้ต่อไป แล้วขั้นต่อไปก็คือการพัฒนาให้ประชาชนสามารถอยู่ในสังคมได้ตามสภาพแวดล้อม และสามารถ “พึ่งตนเองได้” ในที่สุด

## 18. พออยู่พอกิน

การพัฒนาเพื่อให้พลกนิกรทั้งหลายประสบความสำเร็จตามความสุขสมบูรณ์ในชีวิต ได้เริ่มจากการเสด็จพระราชดำเนินไปเยี่ยมประชาชนทุกหมู่เหล่าในทุกภูมิภาคของประเทศไทย ได้ทอดพระเนตรความเป็นอยู่ของราษฎรด้วยพระองค์เอง จึงทรงสามารถเข้าพระราชหฤทัยในสภาพปัญหาได้อย่างลึกซึ้งว่ามีเหตุผลมากมายที่ทำให้ราษฎรตกอยู่ในวงจรแห่งทุกข์เข็ญ จากนั้นได้พระราชทานความช่วยเหลือให้มีความอยู่ดีกินดี มีชีวิตอยู่ในขั้น “พออยู่พอกิน” ก่อน แล้วจึงขยับขยายให้มีขีดสมรรถนะที่ก้าวหน้าต่อไปในการพัฒนานั้นหากมองในภาพรวมของประเทศมิใช่งานเล็กน้อย แต่ต้องใช้ความคิดและกำลังของคนทั้งชาติจึงจะบรรลุผลสำเร็จ ด้วยพระปรีชาญาณในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 จึงทำให้คนทั้ง หลายได้ประจักษ์ว่าแนวพระราชดำรินี้ “เรียบง่ายปฏิบัติได้ผล” เป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน

## 19. เศรษฐกิจพอเพียง

เศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ดำรัสชี้แนะแนวทางการดำเนินชีวิตแก่พลกนิกรชาวไทยมาโดยตลอดนานกว่า 30 ปี ตั้งแต่ก่อนเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและเมื่อภายหลังได้ทรงย้ำแนวทางการแก้ไขเพื่อให้รอดพ้นและสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง และยั่งยืนภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ และความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

## 20. ความซื่อสัตย์ สุจริต จริงใจต่อกัน

“...คนที่ไม่มีความสุจริต คนที่ไม่มีความมั่นคง ชอบแต่มั่งคั่ง ไม่มีวันจะสร้างสรรค์ประโยชน์ส่วนรวมที่สำคัญอันใดได้ ผู้ที่มีความสุจริตและความมุ่งมั่นเท่านั้นจึงจะทำงานสำคัญยิ่งใหญ่ที่เป็นคุณเป็นประโยชน์แท้จริงได้สำเร็จ...” พระราชดำรัสเมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม 2522 “...ผู้ที่มีความสุจริตและบริสุทธิ์ใจ แม้จะมีความรู้น้อยก็ยอมทำประโยชน์ให้แก่ส่วนรวมได้มากกว่าผู้มีความรู้มากแต่ไม่มีความสุจริต ไม่มีความบริสุทธิ์ใจ...” พระราชดำรัสเมื่อวันที่ 18 มีนาคม 2533 “...ผู้ว่า CEO ต้องเป็นคนที่สุดจริต ทุกจริต

ไม่ได้ ถ้าทุจริตแม้แต่ชนิดเดียวก็ขอแข่งให้มีอันเป็นไป...” “...ข้าราชการหรือประชาชนมีการ  
ทุจริต ถ้ามีทุจริตแล้ว บ้านเมืองพัง ที่เมืองไทยพังมาเพราะมีทุจริต” พระราชดำรัสเมื่อวันที่  
3 ตุลาคม 2546

## 21. ทำงานอย่างมีความสุข

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ทรงพระเกษมสำราญ  
และทรงมีความสุขทุกคราที่จะช่วยเหลือประชาชน ซึ่งเคยรับสั่งครั้งหนึ่งว่า “...ทำงานกับ  
ฉัน ฉันไม่มีอะไรจะให้ นอกจากการมีความสุขร่วมกัน ในการทำประโยชน์ให้กับผู้อื่น...”

## 22. ความเพียร: พระมหาชนก

จากพระราชนิพนธ์พระมหาชนก เป็นพระราชนิพนธ์ที่พระองค์ทรง  
ใช้เวลาค่อนข้างนานในการคิดประดิษฐ์ ทำให้เข้าใจง่าย และปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพ  
สังคมปัจจุบัน อีกทั้งภาพประกอบและคติธรรมต่าง ๆ ได้ส่งเสริมให้หนังสือเล่มนี้มี  
ความศักดิ์สิทธิ์ที่หากคนไทยน้อมรับมาศึกษาวิเคราะห์และปฏิบัติตามรอยพระมหาชนก  
กษัตริย์ผู้เพียรพยายามแม้จะไม่เห็นฝั่ง ก็ยังว่ายน้ำต่อไป เพราะถ้าไม่เพียรว่ายก็จะตก  
เป็นอาหารปู ปลา และไม่ได้พบกับเทวดาที่มาช่วยเหลือมิให้จมน้ำไป เช่นเดียวกับ  
พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ที่ทรงริเริ่มทำโครงการต่าง ๆ ในระยะแรกที่ไม่มีความ  
พร้อมในการทำงานมากนัก และทรงใช้พระราชทรัพย์ส่วนพระองค์ทั้งสิ้น แต่พระองค์ก็ได้  
ท้อพระราชหฤทัย มุ่งมั่นพัฒนาบ้านเมืองให้บังเกิดความร่มเย็นเป็นสุข

## 23. รู้ รัก สามัคคี

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 มีพระราชดำรัสในเรื่อง  
“รู้ รัก สามัคคี” มาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นคำสามคำ ที่มีค่าและมีความหมายลึกซึ้ง พร้อม  
ทั้งสามารถปรับใช้ได้กับทุกยุคทุกสมัย

รู้ คือ การที่เราจะลงมือทำสิ่งใดนั้น จะต้องรู้เสียก่อน รู้ถึงปัจจัย  
ทั้งหมด รู้ถึงปัญหาและรู้ถึงวิธีการแก้ปัญหา

รัก คือ ความรักที่เมื่อเรารู้ครบด้วยกระบวนการแล้วจะต้องมี  
ความรัก การพิจารณาที่จะเข้าไปลงมือปฏิบัติแก้ไขปัญหานั้น ๆ

สามัคคี คือ การที่จะลงมือปฏิบัตินั้น ควรคำนึงเสมอว่าเราจะ  
ทำงานคนเดียวไม่ได้ ต้องทำงานร่วมมือร่วมใจเป็นองค์กร เป็นหมู่คณะ จึงจะมีพลังเข้าไป  
แก้ปัญหาให้ลุล่วงไปด้วยดี

## ตัวอย่างการประยุกต์ใช้หลักพอเพียง

### 1. การหาเลี้ยงชีพ (ผลิต/บริการ) อย่างพอเพียง

โดยคำนึง ถึงทรัพยากรในด้านต่าง ๆ ที่มีอยู่ในพื้นที่ รวมถึงความสามารถในการบริหารจัดการ ทั้งความรู้ เทคโนโลยี ประสิทธิภาพ และศักยภาพของคนและชุมชน แล้วเลือกผลิตสินค้าที่ใช้ทรัพยากร/ปัจจัยการผลิต สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของคนและภูมิสังคม โดยคำนึงถึง กรรมวิธีการผลิตที่ไม่ก่อให้เกิดโทษต่อคน/สังคม/สิ่งแวดล้อม หรือใช้วิธีการที่เอารัดเอาเปรียบผู้อื่นโดยการทุจริต ผิดกฎหมาย ไม่มีจรรยาบรรณ เพียงเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว อย่างไม่เป็นธรรม รวมถึงการวางแผนทั้งปริมาณและคุณภาพการผลิต ที่เหมาะสมกับ ความต้องการของผู้บริโภค และคำนึงถึงความคุ้มค่าของการลงทุน และการจัดการความเสี่ยงด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ขยันหมั่นเพียรอดทน และใช้ความรู้ทางวิชาการ ด้วยความรอบคอบ และระมัดระวังอย่างมีสติ อีกทั้งเสาะแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความรอบรู้ และเพิ่มพูนปัญญา เพื่อให้ก้าวหน้าไปอย่างเป็นขั้นตอนพร้อมกับความสมดุลในชีวิต

### 2. การรักษาทรัพย์อย่างพอเพียง

เมื่อแต่ละคนประกอบอาชีพ ทำมาหากิน ทำให้ได้ทรัพย์มาครอบครอง และใช้เป็นปัจจัยในการบริโภคและยังชีพแล้ว ก็จำเป็นต้องรู้จักรักษาทรัพย์ต่าง ๆ ให้มีใช้นาน ๆ เช่น ทรัพย์ส่วนบุคคล ต้องมีการใช้อย่างประหยัด ไม่ใช้อย่างสิ้นเปลือง ทะนุบำรุงรักษาสິงของ เครื่องใช้ไม้สอยต่าง ๆ ให้คงสภาพอยู่คงทน เพื่อให้ใช้ประโยชน์ได้ยาวนาน และคุ้มค่า หรือการมีส่วนร่วม ใส่ใจ ในการดูแลรักษาสาธารณสมบัติ กิจกรรมต่าง ๆ ของสังคม การรักษา สมดุลของธรรมชาติ การรักษาขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม เอกลักษณ์ของชาติ เป็นต้น

### 3. บริโภคอย่างพอเพียง

บริโภคอย่างพอเพียง คือ การใช้ทรัพยากร รวมถึงการใช้จ่ายทรัพย์อย่างมัตย์สถ์ ซึ่งความมัตย์สถ์นี้ต่างจากความตระหนี่ ที่เป็นโทษกับสังคมและตนเอง เพราะคนตระหนี่เป็นคนที่เห็นแก่ตัว แต่คนมัตย์สถ์เป็นคนที่รู้จักกาลเทศะในการจับจ่ายใช้สอยมีความพอประมาณในการใช้จ่ายอย่างสมเหตุสมผล สมดุลกับรายรับและอัตรภาพของตน และคำนึงถึงความประหยัด ความจำเป็น ไม่ฟุ้งเฟ้อ ฟุ่มเฟือย ถ้าไม่มีเหตุจำเป็น หรือไม่เหมาะสม ก็ไม่ต้องใช้ ไม่ต้องซื้อ โดยคำนึงถึงผลกระทบ ที่จะเกิดขึ้นจากการใช้ทรัพยากร

ต่าง ๆ อย่างรอบคอบ ทั้งต่อตนเอง ต่อผู้อื่น ต่อสังคม และต่อส่วนรวม โดยใช้สติ ปัญญา พิจารณา ตามเหตุผลความเป็นจริง อย่างไม่เข้าข้างตนเอง

#### 4. การใช้ทรัพย์สินอย่างพอเพียง

ควรมีการแบ่งสัดส่วนของทรัพย์สินในการใช้จ่าย อย่างเหมาะสม ทั้งเพื่อการดำเนินชีวิตภายในครอบครัว การแบ่งปันเพื่อแผ่แก่ญาติพี่น้อง เพื่อนฝูง การทำบุญตามความเชื่อ และศรัทธาเพื่อประโยชน์ในภายภาคหน้าการสงเคราะห์ผู้ยากไร้ขัดสน ในสังคม ตลอดจนการออมและลงทุน การทำ ประกันในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การประพฤติตนเป็นแบบอย่างความพอเพียง โดยการน้อมนำหลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 เป็นการเรียนรู้หลักการทรงงานเพื่อดำเนินตามรอยพ่อ ชีวิตพอเพียง สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ในการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิตในลักษณะทางสายกลาง ที่สอดคล้องกับสิ่งที่อยู่รอบตัวและสามารถปฏิบัติได้จริง เป็นแนวทางพัฒนาเพื่อมุ่งสู่ประโยชน์ส่วนรวม สามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความสำเร็จขององค์กร มีคุณค่า และควรยึดเป็นแบบอย่าง นำมาประพฤติปฏิบัติเพื่อให้บังเกิดผลต่อตนเอง สังคม และประเทศชาติตลอดไป ซึ่งจะส่งผลให้ประเทศชาติเจริญเติบโต มั่งคั่ง อย่างยั่งยืน สืบไปด้วยเช่นกัน

### การเป็นครูผู้นำแบบอย่างในการจัดการเรียนรู้

การเป็นครูผู้นำแบบอย่างในการจัดการเรียนรู้ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของครูผู้นำแบบอย่างในการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) การสร้างและพัฒนาหลักสูตร 2) ความรู้ความสามารถในการออกแบบการเรียนรู้ 3) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 4) การใช้และพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้ และ 5) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้

#### องค์ประกอบของการเป็นครูผู้นำแบบอย่างการจัดการเรียนรู้

##### 1. การสร้างและพัฒนาหลักสูตร

รัชฎาพร พิมพิชัย (2555, หน้า 6) กล่าวว่า การสร้างและพัฒนาหลักสูตร หมายถึง ครูมีความรู้ความเข้าใจในการสร้างและพัฒนาหลักสูตร ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย ได้แก่ มีจุดมุ่งหมาย มีการวัดและประเมินผล มีเกณฑ์การวัดและ



ประเมินผล หลักการของหลักสูตร คุณลักษณะอันพึงประสงค์ มาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัด สาระการเรียนรู้ โครงสร้างเวลาเรียน การจัดเวลาเรียน และสื่อการเรียนรู้ สอดคล้องกับ วัชรวิ กิ่งเกรียงไกร (2548, หน้า 6-7) กล่าวว่า การวางแผนการเรียนรู้ หมายถึง พฤติกรรมในการวิเคราะห์หลักสูตร วิเคราะห์ผู้เรียน วิเคราะห์ชุมชนและวิเคราะห์ ศักยภาพของสถานศึกษา เพื่อให้สามารถวางแผนการเรียนรู้ได้สอดคล้องกับหลักสูตร และความต้องการของผู้เรียนและชุมชน ให้ผู้เรียนมีโอกาสเลือกเรียนได้ตามความถนัด ตามความสนใจและความสามารถอย่างแท้จริง สอดคล้องกับ ประขอบ ศรีตระกูล (2550, หน้า 6) กล่าวว่า การจัดทำแผนการเรียนรู้ หมายถึง ความรู้ความสามารถในการจัดทำ แผนการหรือโครงการ ที่จัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อใช้ในการปฏิบัติการสอนในรายวิชา ใดวิชาหนึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์หน่วยการสอน การวิเคราะห์จุดประสงค์ การวิเคราะห์เนื้อหา การวิเคราะห์กิจกรรมการเรียนการสอน การกำหนดสื่อการเรียน การสอน และการวัดผลประเมินผลการเรียนการสอน สอดคล้องกับ คำนิง แก้วอนันต์ (2550, หน้า 7-8) กล่าวว่า การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ หมายถึง ความสำเร็จ ของการวิเคราะห์ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง จัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย จัดทำแผน การจัดการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ คุณธรรมจริยธรรม นำไปประยุกต์ใช้ใน ชีวิตประจำวัน พัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ให้ทันสมัยใช้วิธีการวัดผลประเมินผล และ เครื่องมือที่หลากหลาย เน้นการใช้สื่อนวัตกรรมที่เหมาะสมการใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและ นอกสถานศึกษา สอดคล้องกับ รัตนาภรณ์ มูรี (2550, หน้า 5) กล่าวว่า การจัดทำแผน การเรียนรู้ หมายถึง ความรู้ความสามารถของครูผู้สอนในการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ โดยจัดเป็นขั้นตอน ตั้งแต่วิเคราะห์คำอธิบายรายวิชา หน่วยการเรียนรู้ และสาระการเรียนรู้ เพื่อนำมากำหนดเป็นแผนการจัดการเรียนรู้ของครู โดยตั้งชื่อแผนตามหัวข้อสาระการ เรียนรู้ กำหนดจำนวนเวลา ระดับชั้นที่สอน กำหนดจุดประสงค์การเรียนรู้ให้สอดคล้อง วัตถุประสงค์การเรียนรู้รายภาคและรายปี วิเคราะห์เนื้อหาการเรียนรู้ เลือกกิจกรรมและ เทคนิคการสอนที่เหมาะสม เลือกสื่ออุปกรณ์สำหรับใช้ประกอบการจัดการเรียนรู้ กำหนด วัดผลประเมินผลทั้งที่เกิดระหว่างเรียนและหลังเรียน สอดคล้องกับ ศจี วงศ์ศรีเผือก (2556, หน้า 7-8) กล่าวว่า การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ หมายถึง การวางแผนจัดกิจกรรม เป็นลายลักษณ์อักษรไว้ล่วงหน้าอย่างละเอียด เพื่อเป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมการเรียน การสอน ซึ่งมีเนื้อหา กิจกรรมการเรียนการสอน สื่อการสอน และวิธีวัดผลประเมินผลที่ ชัดเจน และสอดคล้องกับ ศิริพร กุลสานต์ (2557, หน้า 11) กล่าวว่า การพัฒนาหลักสูตร

และการใช้หลักสูตร หมายถึง พฤติกรรมที่ครูมีความรู้ ความเข้าใจในการวางแผนและ กำหนดจุดมุ่งหมาย เพื่อพัฒนาและใช้หลักสูตรวัดได้จาก การวิเคราะห์หลักสูตร การจัดทำ หลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ และการประเมินผลการนำหลักสูตร

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การสร้างและพัฒนา หลักสูตร หมายถึง ครูสามารถสร้างหรือพัฒนาหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอดคล้อง กับหลักสูตรแกนกลางและท้องถิ่น ประเมินการใช้หลักสูตรและนำผลการประเมินไปใช้ในการ พัฒนาหลักสูตร ซึ่งนิยามดังกล่าว กำหนดตัวบ่งชี้ได้ดังนี้ 1) ครูสามารถสร้างหรือ พัฒนาหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและท้องถิ่น 2) ครูมีความสามารถประเมินการใช้หลักสูตร และ 3) ครูสามารถนำผลการประเมินการใช้ หลักสูตรไปใช้ในการพัฒนา

## 2. ความรู้ ความสามารถในการออกแบบการเรียนรู้

วัชรีย์ ก้องเกรียงไกร (2548, หน้า 6-7) กล่าวว่า การออกแบบการจัดการเรียนรู้ หมายถึง พฤติกรรมในการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้และการบูรณาการ กำหนดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างหลากหลายสอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียน ตลอดจน การเลือกรูปแบบการเรียนรู้ การจัดเตรียมสื่อการเรียนรู้และกำหนดวิธีการวัดผลและ ประเมินผลได้อย่างเหมาะสม ให้ผู้เรียนมีโอกาสเลือกเรียนได้ตามความถนัด ตามความ สนใจและความสามารถอย่างแท้จริง สอดคล้องกับ ประกอบ ศรีตระกุล (2550, หน้า 6) กล่าวว่า การออกแบบการเรียนรู้ หมายถึง ความรู้ ความสามารถในการกำหนดวิธีการสอน และกิจกรรมทางการเรียนการสอนที่สนองต่อความต้องการ ความสนใจ และความ ถนัดของผู้เรียน มีการผสมผสานสาระความรู้ต่าง ๆ อย่างสมดุล และมีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับรูปแบบ วิธีการและเทคนิคการสอนแบบต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ ตามวัตถุประสงค์ของเนื้อหา นั้น ๆ สอดคล้องกับ รัตนาภรณ์ มูรี (2550, หน้า 5) กล่าวว่า การออกแบบการเรียนรู้ หมายถึง ความรู้ความสามารถของครูผู้สอนในการวิเคราะห์ เนื้อหาสาระการเรียนรู้ เพื่อออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ตามแผนที่วางไว้ การเลือกรูปแบบ การสอนที่เหมาะสมกับวัยสอดคล้องกับความถนัดและความสนใจของผู้เรียน โดยเน้น ให้ผู้เรียนปฏิบัติจริง และสอดคล้องกับ ศัจ วงศ์ศรีเผือก (2556, หน้า 7-8) กล่าวว่า การออกแบบการจัดการเรียนรู้ หมายถึง การใช้เทคนิควิธีการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับ กลุ่มและวัยของผู้เรียน โดยใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้ในการสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียนและ

ใช้วิธีการวัดผลประเมินผลที่หลากหลาย เพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพของแต่ละคนและสามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ในชีวิตจริง

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ความรู้ ความสามารถในการออกแบบการเรียนรู้ หมายถึง ครูสามารถกำหนดผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เน้นการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประยุกต์ ริเริ่มเหมาะสมกับสาระการเรียนรู้ ความแตกต่างและธรรมชาติของผู้เรียนเป็นรายบุคคล ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้อย่างหลากหลายเหมาะสมสอดคล้องกับวัย และความต้องการของผู้เรียน และชุมชน เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการออกแบบการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมและประเมินผลการเรียนรู้ จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบโดยบูรณาการอย่างสอดคล้องเชื่อมโยงกัน มีการนำผลการออกแบบการเรียนรู้ไปใช้ในการจัดการเรียนรู้ และปรับใช้ตามสถานการณ์อย่างเหมาะสมและเกิดผลกับผู้เรียนตามที่คาดหวัง และประเมินผลการออกแบบการเรียนรู้เพื่อนำไปใช้ปรับปรุงพัฒนา ซึ่งนิยามดังกล่าว กำหนดตัวบ่งชี้ได้ดังนี้ 1) ครูสามารถกำหนดผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เน้นการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประยุกต์ ริเริ่มได้เหมาะสมกับสาระการเรียนรู้ ความแตกต่างและธรรมชาติของผู้เรียนแต่ละคน 2) ครูสามารถออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ได้อย่างหลากหลาย เหมาะสมและสอดคล้องกับวัย และความต้องการของผู้เรียนตลอดจนชุมชน 3) ครูเข้าใจและเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการออกแบบการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมและการประเมินผลการเรียนรู้ 4) ครูสามารถจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบโดยบูรณาการความรู้ได้อย่างสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน 5) ครูนำผลการออกแบบการเรียนรู้ไปใช้ในการจัดการเรียนรู้ และปรับตามสถานการณ์อย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดผลกับผู้เรียนตามที่คาดหวัง และ 6) ครูนำผลการประเมินการออกแบบการเรียนรู้ไปใช้ปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนในครั้งต่อไป

### 3. การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

วัชร ก้องเกรียงไกร (2548, หน้า 6-7) กล่าวว่า การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หมายถึง พฤติกรรมในการนำเสนอกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายเหมาะสมกับความสามารถ ความถนัด และความสนใจของผู้เรียน ในฐานะเป็นผู้จัดการส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ โดยให้ผู้เรียนมีบทบาทได้แสดงออก แสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง และมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ให้มากที่สุด สอดคล้องกับ ศศิวงศ์ศรีเผือก (2556, หน้า 7-8) กล่าวว่า การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หมายถึง วิธีการจัดการเรียนรู้ที่ให้ความสำคัญกับผู้เรียน เน้นให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในการ

คิดริเริ่ม แสวงหา วิเคราะห์ จัดการความรู้ และลงมือปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตัวเองตาม ความต้องการและความสนใจและสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้ และ สอดคล้องกับ ศรีธนา ไครบุตร (2558, หน้า 489-490) กล่าวว่า ทักษะการจัดการเรียน การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (CC : Child-centered-approach) คือ แนวการจัด การเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนสร้างความรู้ใหม่และสิ่งประดิษฐ์ใหม่ โดยใช้กระบวนการ ทางปัญญา หรือกระบวนการคิด กระบวนการทางสังคม หรือกระบวนการกลุ่ม และให้ ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์และมีส่วนร่วมในการเรียน สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้ โดยครุมี บทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวกจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้ผู้เรียน การจัดการเรียน การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางต้องจัดให้สอดคล้องกับความสนใจความสามารถและ ความถนัด เน้นการบูรณาการความรู้ในศาสตร์สาขาต่าง ๆ ใช้หลากหลายวิธีสอน

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การจัดการเรียนรู้ที่เน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ หมายถึง ครูสามารถจัดทำฐานข้อมูลเพื่อออกแบบการเรียนรู้ที่เน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ ใช้รูปแบบ เทคนิควิธีการสอนอย่างหลากหลายเพื่อให้ผู้เรียนพัฒนาเต็ม ตามศักยภาพ ใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชนในการจัดการเรียนรู้ และ พัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง และชุมชน ซึ่งนิยามดังกล่าว กำหนดตัวบ่งชี้ได้ดังนี้ 1) ครูจัดทำฐานข้อมูลเพื่อออกแบบการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) ครูใช้รูปแบบและเทคนิควิธีการสอนอย่างหลากหลายเพื่อให้ผู้เรียนพัฒนาเต็มตาม ศักยภาพ 3) ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่สามารถปลูกฝัง ส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และสมรรถนะของผู้เรียน 4) ครูใช้หลักจิตวิทยาในการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ อย่างมีความสุข และพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ 5) ครูใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น ในการจัดการเรียนรู้ และ 6) ครูพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง และชุมชนเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียน

#### 4. การใช้และพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้

วัชร ก้องเกรียงไกร (2548, หน้า 6-7) กล่าวว่า การผลิต การใช้สื่อ เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ หมายถึง พฤติกรรมในด้านการผลิต จัดหา พัฒนา และเลือกใช้ สื่อเทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับเนื้อหา กิจกรรม ความสนใจ และธรรมชาติของผู้เรียน ตลอดจนการดูแลรักษา ซ่อมแซมและประเมินผลการใช้สื่อ ทั้งนี้ ต้องเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการผลิต จัดหา พัฒนา ดูแลรักษาและใช้สื่อเทคโนโลยี อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับประกอบ ศรีตระกูล (2550, หน้า 6) กล่าวว่า การใช้การ

พัฒนาและการสร้างสื่อ หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจในการใช้สื่อแต่ละชนิดได้อย่างถูกต้อง สามารถดัดแปลงสื่อการสอนให้มีความทันสมัย ทันกับเทคโนโลยี เหมาะสมสอดคล้องกับ มาตรฐานรายวิชา และสามารถผลิตสื่อการสอนได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ รัตนาภรณ์ มูรี (2550, หน้า 5) กล่าวว่า การเลือกใช้ พัฒนา และสร้างสื่อ การเรียนรู้ หมายถึง ความรู้ความสามารถของครูผู้สอนในการเลือกใช้สื่อต่าง ๆ ได้อย่าง เหมาะสม และตรงกับวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายในการสอน รวมทั้งมีความสามารถในการใช้สื่อ ประเภทเทคโนโลยีต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับเนื้อหาบทเรียน และ เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน มีความสามารถในการพัฒนาสื่อที่มีอยู่แล้วให้มีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น และมีความสามารถในการเป็นผู้นำให้กับผู้เรียนในการสร้างสื่อการเรียนรู้ที่ ทันสมัย และสอดคล้องกับ ศจี วงศ์ศรีเผือก (2556, หน้า 7-8) กล่าวว่า การสร้าง พัฒนา ใช้สื่อ อุปกรณ์ และแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย หมายถึง วิธีการในการนำปรับปรุงและผลิต วัสดุอุปกรณ์หรือสื่อต่าง ๆ มาใช้ในการถ่ายทอดความรู้ ทักษะกระบวนการจากผู้สอนไปยัง ผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดทักษะ ความรู้ ความคิด ช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนได้อย่าง ต่อเนื่อง

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การใช้และพัฒนาสื่อ นวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้ หมายถึง ครูสามารถใช้สื่อ นวัตกรรมและ เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้อย่างหลากหลาย เหมาะสมกับเนื้อหาและกิจกรรม การเรียนรู้ สามารถสืบค้นข้อมูลผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ สามารถใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการผลิตสื่อ นวัตกรรมที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้ ซึ่งนิยามดังกล่าว กำหนดตัวบ่งชี้ได้ดังนี้ 1) ครูใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการจัดการ เรียนรู้อย่างหลากหลาย เหมาะสมกับเนื้อหาและกิจกรรมการเรียนรู้ 2) ครูสืบค้นข้อมูล ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อใช้พัฒนาการจัดการเรียนรู้ และ 3) ครูใช้เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ในการผลิตสื่อหรือ นวัตกรรมที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้

##### 5. การวัดและประเมินผลการเรียนรู้

คราต ยอดสวัสดิ์ (2546, หน้า 7-8) กล่าวว่า การประเมินผลการ เรียนรู้ หมายถึง การที่ครูมีความรู้และพฤติกรรมในการตีค่าจากการวัดผล เพื่อตัดสิน คุณค่าของระดับความสามารถ หรือคุณลักษณะของผู้เรียนโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย ต่อเนื่อง เป็นการประเมินผลการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และนำผลที่ได้มาปรับปรุง การเรียนการสอนและพัฒนาผู้เรียน สอดคล้องกับ วัชรวิ ก้องเกรียงไกร (2548, หน้า 6-7)

กล่าวว่าการวัดผล ประเมินผลและการรายงานผล หมายถึง พฤติกรรมในการสร้างและใช้ เครื่องมือในการวัดผลและประเมินผลที่หลากหลาย กำหนดจุดพัฒนาผู้เรียนได้เหมาะสม กับระดับความสามารถ ตลอดจนจัดทำ พัฒนานวัตกรรมการและการวิจัยในชั้นเรียนตาม สภาพปัญหาและความต้องการที่แท้จริง ทั้งนี้ เพื่อเป็นการวิเคราะห์ความสามารถของ ผู้เรียนและพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพอย่างเต็มศักยภาพ สอดคล้องกับปรัชญาพร พิมพิชัย (2555, หน้า 6) กล่าวว่า การวัดและประเมินผล หมายถึง ครูมีความรู้ความเข้าใจในเรื่อง ของการวัดและประเมินผลเป็นอย่างดี ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย ได้แก่ มีจุดมุ่งหมายของการ ประเมิน มีเกณฑ์การประเมิน มีรูปแบบการประเมิน มีการวางแผน มีการวิเคราะห์ มีเครื่องมือ มีการประเมินผลการดำเนินงาน มีการนำผลการประเมินไปใช้ และมีการเก็บ รวบรวมข้อมูล สอดคล้องกับ ศจี วงศ์ศรีเผือก (2556, หน้า 7-8) กล่าวว่า การวัดและ ประเมินผลการเรียนรู้ หมายถึง วิธีการหาปริมาณ หรือจำนวนของสิ่งต่าง ๆ โดยใช้ เครื่องมืออย่างใดอย่างหนึ่งในการวัดและวินิจฉัยข้อมูลที่ได้จากการวัด โดยการเปรียบเทียบกับ เกณฑ์ที่กำหนดไว้ และสอดคล้องกับศรัณยา ไครบุตร (2558, หน้า 489-490) กล่าวว่า ทักษะการประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริง (CA : Classroom Authentic Assessment) หมายถึง การรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพจากระบบการเรียนรู้ การทำงาน การปฏิบัติงานและผลผลิตที่ได้จากระบบการเรียนรู้ในสภาพที่สอดคล้องกับชีวิตจริง โดยใช้เรื่องราว เหตุการณ์ สภาพจริง หรือคล้ายจริง เป็นสิ่งเร้าให้ผู้เรียนตอบสนอง แล้วนำข้อมูลสู่การตีค่าประเมินการเรียนรู้ตามสภาพจริงเป็นกระบวนการควบคู่ไปกับ กระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ดังนั้นการประเมินการเรียนรู้ตามสภาพจริง จึงเป็นการประเมินกระบวนการปฏิบัติ รวมทั้งผลผลิตที่อาจเป็นความรู้และสิ่งประดิษฐ์ หรือชิ้นงานใหม่ด้วย

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การวัดและประเมินผลการ เรียนรู้ หมายถึง ครูสามารถออกแบบวิธีการวัดและประเมินผลอย่างหลากหลาย เหมาะสม กับเนื้อหา กิจกรรมการเรียนรู้ และผู้เรียน สามารถสร้างและนำเครื่องมือวัดและประเมินผล ไปใช้อย่างถูกต้องเหมาะสม วัดและประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริง และนำผลการประเมิน การเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ซึ่งนิยามดังกล่าว กำหนดตัวบ่งชี้ได้ดังนี้

- 1) ครูออกแบบวิธีการวัดและประเมินผลอย่างหลากหลาย เหมาะสมกับเนื้อหา กิจกรรม การเรียนรู้ และผู้เรียน
- 2) ครูสร้างและนำเครื่องมือวัดและประเมินผลไปใช้อย่างถูกต้อง

เหมาะสม 3) ครูวัดและประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริง และ 4) ครูนำผลการประเมินการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้

ดังนั้น สรุปได้ว่า การเป็นครูผู้นำแบบอย่างในการจัดการเรียนรู้ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของครูในการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) การสร้างและพัฒนาหลักสูตร 2) ความรู้ความสามารถในการออกแบบการเรียนรู้ 3) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 4) การใช้และพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้ และ 5) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้

### ความเป็นครู

ความเป็นครู หมายถึง วิธีของความเป็นครูที่มีคุณลักษณะตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ และสมรรถนะของครู เป็นผู้ที่มีความรักและศรัทธาในวิชาชีพ มีวินัย และความรับผิดชอบในวิชาชีพการดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม และการประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

#### มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ และสมรรถนะของครู

ข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556 ได้กำหนดไว้ดังนี้ “วิชาชีพ” หมายความว่า วิชาชีพทางการศึกษาที่ทำหน้าที่หลัก ทางด้านการเรียนการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ รวมทั้ง การรับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาทั้งของรัฐและเอกชน และการบริหารการศึกษานอกสถานศึกษาในระดับ เขตพื้นที่การศึกษา ตลอดจนงานสนับสนุนการศึกษา ให้บริการหรือปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน การนิเทศ และการบริหารการศึกษาในหน่วยงาน การศึกษาต่าง ๆ

“ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา” หมายความว่า ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาอื่น ซึ่งได้รับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพตามพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2556

“ครู” หมายความว่า บุคคลซึ่งประกอบวิชาชีพหลักทางด้านการเรียนการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ ในสถานศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาทั้งของรัฐและเอกชน

“มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา” หมายความว่า ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ และคุณภาพที่พึงประสงค์ในการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องประพฤติปฏิบัติตาม ประกอบด้วย มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ

“มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ” หมายความว่า ข้อกำหนดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้ หรือการจัดการศึกษา ซึ่งผู้ต้องการประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องมีเพียงพอที่สามารถนำไปใช้ในการประกอบวิชาชีพได้

“มาตรฐานการปฏิบัติงาน” หมายความว่า ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะหรือการแสดงพฤติกรรมกรปฏิบัติงานและการพัฒนางาน ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องปฏิบัติตามเพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายการเรียนรู้ หรือการจัดการศึกษา รวมทั้งต้องฝึกฝนให้มีทักษะหรือความชำนาญสูงขึ้นไปอย่างต่อเนื่อง

“มาตรฐานการปฏิบัติตน” หมายความว่า จรรยาบรรณของวิชาชีพที่กำหนดขึ้นเป็นแบบแผนในการประพฤติตน ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องปฏิบัติตาม เพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณ ชื่อเสียง และฐานะของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาให้เป็นที่เชื่อถือศรัทธาแก่ผู้รับบริการและสังคมอันจะนำมาซึ่งเกียรติและศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพ

หมวด 1 มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ ข้อ 6 ผู้ประกอบวิชาชีพครู ต้องมีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา หรือเทียบเท่าหรือมีคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ ดังต่อไปนี้

(ก) มาตรฐานความรู้ ประกอบด้วยความรู้ ดังต่อไปนี้

1. ความเป็นครู
2. ปรัชญาการศึกษา
3. ภาษาและวัฒนธรรม
4. จิตวิทยาสำหรับครู
5. หลักสูตร
6. การจัดการเรียนรู้และการจัดการชั้นเรียน
7. การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้



8. นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา
9. การวัดและการประเมินผลการเรียนรู้
10. การประกันคุณภาพการศึกษา
11. คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ

(ข) มาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ ผ่านการปฏิบัติการสอน ในสถานศึกษาตามหลักสูตรปริญญาทางการศึกษา เป็นเวลาไม่น้อยกว่าหนึ่งปี และผ่าน เกณฑ์การประเมินปฏิบัติการสอนตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่คณะกรรมการ ครูสุภาพกำหนด ดังต่อไปนี้

1. การฝึกปฏิบัติการวิชาชีพระหว่างเรียน
2. การปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาในสาขาวิชาเฉพาะ

หมวด 2 มาตรฐานการปฏิบัติงาน ข้อ 11 ผู้ประกอบวิชาชีพครู ต้องมี มาตรฐานการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

1. ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเพื่อพัฒนาวิชาชีพครูให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ
2. ตัดสินใจปฏิบัติการกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน
3. มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เติบโตเต็มตามศักยภาพ
4. พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้จริงในชั้นเรียน
5. พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ
6. จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนรู้จักคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์โดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน
7. รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ
8. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน
9. ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์
10. ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์
11. แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา
12. สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์

หมวด 3 มาตรฐานการปฏิบัติตน ข้อ 14 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องมีมาตรฐานการปฏิบัติตน ตามข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยจรรยาบรรณของวิชาชีพ ข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2556 กำหนดไว้ดังนี้

“จรรยาบรรณของวิชาชีพ” หมายความว่า มาตรฐานการปฏิบัติตนที่กำหนดขึ้นเป็นแบบแผนในการประพฤติตน ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องปฏิบัติตาม เพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณชื่อเสียงและฐานะของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาให้เป็นที่เชื่อถือศรัทธาแก่ผู้รับบริการและสังคม อันจะนำมาซึ่งเกียรติและศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพข้อ 6 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องประพฤติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพและแบบแผนพฤติกรรมตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ

หมวด 1 จรรยาบรรณต่อตนเอง ข้อ 7 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องมีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ

หมวด 2 จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ ข้อ 8 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ

หมวด 3 จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ ข้อ 9 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริม ให้กำลังใจแก่ศิษย์ และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า ข้อ 10 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และนิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์ และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ ข้อ 11 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ ข้อ 12 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคมของศิษย์ และผู้รับบริการ ข้อ 13 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดยไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ

หมวด 4 จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ ข้อ 14 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา พึงช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

หมวด 5 จรรยาบรรณต่อสังคม ข้อ 15 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาพึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์ และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ พ.ศ. 2548 (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549, หน้า 84) ได้กำหนดให้ผู้ประกอบวิชาชีพครูต้องมีมาตรฐานวิชาชีพในมาตรฐานความรู้ และประสบการณ์วิชาชีพเกี่ยวกับสาระความรู้และสมรรถนะของครูตามมาตรฐานความรู้ด้านการพัฒนาหลักสูตร และด้านการจัดการเรียนรู้ ดังนี้

### 1. การพัฒนาหลักสูตร

#### 1.1 สาระความรู้

##### 1.1.1 ปรัชญา แนวคิด ทฤษฎีการศึกษา

##### 1.1.2 ประวัติความเป็นมาและระบบการจัดการศึกษาไทย

##### 1.1.3 วิสัยทัศน์และแผนพัฒนาการศึกษาไทย

##### 1.1.4 ทฤษฎีหลักสูตร

##### 1.1.5 การพัฒนาหลักสูตร

##### 1.1.6 มาตรฐานและมาตรฐานช่วงชั้นของหลักสูตร

##### 1.1.7 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

##### 1.1.8 ปัญหาและแนวโน้มในการพัฒนาหลักสูตร

#### 1.2 สมรรถนะ

##### 1.2.1 สามารถวิเคราะห์หลักสูตร

##### 1.2.2 สามารถปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรได้อย่างหลากหลาย

##### 1.2.3 สามารถประเมินหลักสูตรได้ทั้งก่อนและหลังใช้หลักสูตร

##### 1.2.4 สามารถจัดทำหลักสูตร

### 2. การจัดการเรียนรู้

#### 2.1 สาระความรู้

##### 2.1.1 ทฤษฎีการเรียนรู้และการสอน

##### 2.1.2 รูปแบบการเรียนรู้และการพัฒนารูปแบบการเรียน

การสอน

- 2.1.3 การออกแบบและการจัดประสบการณ์เรียนรู้
- 2.1.4 การบูรณาการเนื้อหาในกลุ่มสาระการเรียนรู้
- 2.1.5 การบูรณาการการเรียนรู้แบบเรียนรวม
- 2.1.6 เทคนิคและวิทยาการจัดการเรียนรู้
- 2.1.7 การใช้และการผลิตสื่อและการพัฒนานวัตกรรม
- ในการเรียนรู้
- 2.1.8 การจัดการเรียนรู้แบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 2.1.9 การประเมินผลการเรียนรู้
- 2.2 สมรรถนะ
- 2.2.1 สามารถนำประมวลรายวิชามาจัดทำแผนการเรียนรู้
- รายภาคและรายปี
- 2.2.2 สามารถออกแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวัย
- ของผู้เรียน
- 2.2.3 สามารถเลือกใช้ พัฒนา สร้างสื่อ อุปกรณ์ที่ส่งเสริม
- การเรียนรู้ของผู้เรียน
- 2.2.4 สามารถจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน
- และจำแนกระดับการเรียนรู้ของผู้เรียนจากการประเมินผล
- ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- โดยสำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (2553, หน้า 4) ได้ดำเนินการประเมิน
- สมรรถนะครูในด้านคุณลักษณะของบุคคลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความรู้
- (knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ
- การปฏิบัติงาน (Other Characteristics) ซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากร
- ในองค์กร หรือหน่วยงานปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ
- นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553,
- หน้า 24) ได้กำหนดสมรรถนะครูผู้สอนในสังกัด ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะหลักและ
- สมรรถนะประจำสายงาน ดังนี้
1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) มี 5 สมรรถนะ คือ
    - 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Working Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วน

สมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยมีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน และปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพและผลงานอย่างต่อเนื่อง

1.2 การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจ และความเต็มใจในการให้บริการ และการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

1.3 การพัฒนาตนเอง (Self- Development) หมายถึง การศึกษาค้นคว้า หาความรู้ ติดตามและแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ ๆ ทางวิชาการ และวิชาชีพ มีการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม เพื่อพัฒนาตนเอง และพัฒนางาน

1.4 การทำงานเป็นทีม (Team Work) หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่น หรือทีมงาน แสดงบทบาทการเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อสร้างและดำรงสัมพันธ์ภาพของสมาชิก ตลอดจนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

1.5 จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู (Teacher's Ethics and Integrity) หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครู เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน และสังคม เพื่อสร้างความศรัทธา ในวิชาชีพครู

## 2. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)

มี 6 สมรรถนะ คือ

2.1 การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ (Curriculum and Learning Management) หมายถึง ความสามารถในการสร้างและพัฒนาหลักสูตร การออกแบบการเรียนรู้อย่างสอดคล้องและเป็นระบบ จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ใช้และพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยี และการวัด ประเมินผล การเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

2.2 การพัฒนาผู้เรียน (Student Development) หมายถึง ความสามารถในการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม การพัฒนาทักษะชีวิต สุขภาพกาย และสุขภาพจิต ความเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทย การจัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ

### 2.3 การบริหารจัดการชั้นเรียน (Classroom Management)

หมายถึง การจัดบรรยากาศการเรียนรู้ การจัดทำข้อมูลสารสนเทศและเอกสารประจำชั้นเรียน/ประจำวิชา การกำกับดูแลชั้นเรียนรายชั้น/รายวิชา เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยความมีความสุข และความปลอดภัยของผู้เรียน

### 2.4 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนา

ผู้เรียน (Analysis & Synthesis & Classroom Research) หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจ แยกประเด็นเป็นส่วนย่อย รวบรวม ประมวลหาข้อสรุปอย่างมีระบบและนำไปใช้ในการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์องค์กรหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหา เพื่อพัฒนางานอย่างเป็นระบบ

### 2.5 ภาวะผู้นำครู (Teacher Leadership) หมายถึง

คุณลักษณะและพฤติกรรมของครูที่แสดงถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ส่วนบุคคล และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนโดยปราศจากการใช้อิทธิพลของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อให้เกิดพลังแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ

### 2.6 การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน

เพื่อการจัดการเรียนรู้ (Relationship & Collaborative-Building for Learning Management) หมายถึง การประสานความร่วมมือ สร้างความสัมพันธ์ที่ดี และเครือข่ายกับผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

เช่นเดียวกับ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (อ้างถึงใน สุดามาส ศรีนอก, 2557, หน้า 11) ให้ความหมายสมรรถนะไว้ว่า หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานที่โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร สอดคล้องกับ เจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม (อ้างถึงใน สุดามาส ศรีนอก, 2557, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะและคุณลักษณะต่าง ๆ ที่สร้างผลงานให้เป็นที่ยอมรับแก่บุคคลทั่วไป ส่วนสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (อ้างถึงใน สุดามาส ศรีนอก, 2557, หน้า 11) กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานที่เกิดจากการประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ สอดคล้องกับ Boam and Sparrow (อ้างถึงใน สุดามาส ศรีนอก, 2557, หน้า 11) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคคลจำเป็นต้องมี

ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่ง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบประสบความสำเร็จ และยังสอดคล้องกับ L.M. Spencer and S.M. Spencer (อ้างถึงใน สุคามาส ศรีนอก, 2557, หน้า 11) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตมโนทัศน์ (Self-concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) ให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ/หรือสูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง (Criterion-reference) หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า 1) มาตรฐานวิชาชีพ หมายถึง ข้อบังคับครุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ เป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ และคุณภาพที่พึงประสงค์ในการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องประพฤติปฏิบัติตาม 2) จรรยาบรรณวิชาชีพ หมายถึง ข้อบังคับครุสภาว่าด้วยจรรยาบรรณวิชาชีพ เป็นมาตรฐานการปฏิบัติตนที่กำหนดขึ้น เป็นแบบแผนในการประพฤติตน ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องปฏิบัติตาม เพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณ ชื่อเสียงและฐานะของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาให้เป็นที่เชื่อถือศรัทธาแก่ผู้รับบริการ และสังคม อันจะนำมาซึ่งเกียรติและศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพ และ 3) สมรรถนะ หมายถึง สมรรถนะครูผู้สอน ซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน เป็นความสามารถที่ครอบคลุมทั้งด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคลของครู ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### องค์ประกอบของความเป็นครู

#### 1. ความรักและศรัทธาในวิชาชีพ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552, หน้า 30) ได้กล่าวว่าความรักและศรัทธาในวิชาชีพ หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครู เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน และสังคม เพื่อสร้างความศรัทธาในวิชาชีพครู ประกอบด้วย 1) สนับสนุน และเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาจรรยาบรรณวิชาชีพ 2) เสียสละ อุทิศตนเพื่อประโยชน์ต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ 3) ยกย่อง ชื่นชมบุคคลที่ประสบความสำเร็จในวิชาชีพ 4) ยึดมั่นในอุดมการณ์ของวิชาชีพ ปกป้องเกียรติและศักดิ์ศรีของวิชาชีพ

นอกจากนี้ วรรณภา คนกล้า (2552, หน้า 20) กล่าวว่าผู้ประกอบวิชาชีพครูต้องมีคุณลักษณะและคุณสมบัติที่สำคัญ ประกอบด้วย 1) มีความเสียสละ มีเมตตา กรุณาและต้องมีความอดทนอดกลั้นเป็นอย่างยิ่ง ครูควรมีความภูมิใจในอาชีพของตน ไม่ควรคิดว่าต่ำต้อยหรือด้อยเกียรติในสังคม 2) มีความรู้สึกที่ดีต่อนักเรียน ให้อภัย และช่วยเหลือนักเรียนอยู่เสมอ 3) มีความตั้งใจอย่างเต็มกำลังความสามารถและยังผลให้ งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีอย่างมีประสิทธิภาพ สัมพันธ์กับกระทรวงศึกษาธิการ (2547, หน้า 16-18) ได้กำหนดคุณลักษณะของครูดีที่มีอุดมการณ์และจิตวิญญาณของความเป็นครูว่า 1) รัก ศรัทธา รักษาไว้ซึ่งเกียรติคุณ เกียรติศักดิ์และหน้าที่ของความเป็นครู มุ่งมั่นประพฤติปฏิบัติตามจรรยาบรรณครู 2) ศึกษาหาความรู้ความเข้าใจให้ถ่องแท้ในทางกฎหมายกฎระเบียบที่เกี่ยวกับข้าราชการครูและทิศทางการพัฒนาการศึกษาของรัฐบาล 3) ศึกษาเรียนรู้เข้าใจศิษย์ มีเมตตากรุณารับฟังความคิดเห็น อุทิศเวลาให้กับศิษย์ ไม่ละทิ้งการสอน ติดตามแก้ไขปัญหา พัฒนาการเรียนรู้และความประพฤติของศิษย์ทุกคน 4) ประพฤติและปฏิบัติต่อผู้ร่วมวิชาชีพด้วยการยกย่องให้เกิดเกียรติ เคารพศักดิ์ศรี สิทธิหน้าที่ ช่วยเหลือเกื้อกูล สร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหมู่คณะ 5) ตระหนักในบทบาทและคุณค่าในความเป็นครูของแผ่นดิน ติดตามใคร่ครวญปัญหาและแนวทางพัฒนาเยาวชน ประชาชน ชุมชน และชาติบ้านเมือง เสนอแนะ ชี้ทางที่เหมาะสมเพื่อให้การแก้ปัญหาและการพัฒนา

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความรักและศรัทธาในวิชาชีพ หมายถึง พฤติกรรมของครูที่สะท้อนถึงความภูมิใจและเชื่อมั่นในอาชีพครูว่าเป็นอาชีพที่มีเกียรติ มีความสำคัญและจำเป็นต่อสังคม ทำให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและภูมิใจปกป้องเกียรติภูมิของอาชีพ เข้าร่วมกิจกรรมและสนับสนุนองค์การวิชาชีพครู ซึ่งนิยามดังกล่าวกำหนดตัวบ่งชี้ ได้ดังนี้ 1) ครูสนับสนุนและเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาจรรยาบรรณวิชาชีพ 2) ครูเสียสละ อุทิศตนเพื่อประโยชน์ต่อวิชาชีพและเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การวิชาชีพ 3) ครูยกย่องชื่นชมผู้ร่วมประกอบวิชาชีพที่มีผลงานดีเด่น หรือได้รับรางวัลและประสบความสำเร็จ และ 4) ครูยึดมั่นในอุดมการณ์ของวิชาชีพ ปกป้องเกียรติและศักดิ์ศรีของวิชาชีพ



## 2. การมีวินัย และความรับผิดชอบในวิชาชีพ

กรมวิชาการ (2542, หน้า 155-156) ให้ความหมายไว้ว่าวินัยในตนเอง หมายถึง ระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อตกลงที่กำหนดขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางให้บุคคลประพฤติ ปฏิบัติในการดำรงชีวิตร่วมกัน เพื่อให้อยู่ราบรื่น มีความสุข ความสำเร็จ โดยอาศัยการ ฝึกลบรรมให้รู้จักปฏิบัติตน รู้จักควบคุมตนเอง สัมพันธ์กับสำนักงานคณะกรรมการ วัฒนธรรมแห่งชาติ (2546, หน้า 6) ให้ความหมายไว้ว่าวินัยในตนเอง หมายถึง คุณลักษณะ ทางจิตใจและพฤติกรรม ที่ช่วยให้สามารถควบคุมตนเองและปฏิบัติตามระเบียบ เพื่อประโยชน์สุขของส่วนรวม สอดคล้องกับโกญจนาท ศุกระเศรณี (2551, อ้างถึงใน สุทธิชัย ผ่านสุวรรณ, 2558, หน้า 96) กล่าวว่าความรับผิดชอบของครู คือ ความรับผิดชอบ ต่อตนเอง และความรับผิดชอบต่อผู้อื่นโดยความรับผิดชอบต่อตนเอง ได้แก่ การประพฤติ ปฏิบัติตนให้สมกับความเป็นครูหรือการปฏิบัติตามหน้าที่คุณธรรม จริยธรรม และ จรรยาบรรณของครู ส่วนความรับผิดชอบต่อผู้อื่นประกอบด้วย 1) หน้าที่ความรับผิดชอบ ของครูต่อศิษย์ ในการแนะนำสั่งสอน มีความรักความเมตตาต่อศิษย์ทุกคนโดยไม่เลือก ปฏิบัติ 2) หน้าที่ความรับผิดชอบของครูต่อสถานศึกษาในการพัฒนางานทางวิชาการ การพัฒนาคุณภาพของนักเรียน และการส่งเสริมพัฒนาความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็น ชุมชน หน่วยงานภาครัฐ ผู้ปกครอง หรือบุคลากรทางการ ศึกษา 3) หน้าที่ความรับผิดชอบของครูต่อเพื่อนครู ในการรักษาชื่อเสียงของคณะครู และให้เกียรติซึ่งกันและกัน จริงใจต่อกัน 4) หน้าที่ความรับผิดชอบของครูต่อผู้ปกครอง นักเรียน ในการร่วมมือกับผู้ปกครองเพื่อแก้ไขปัญหาของศิษย์ ซึ่งอาจเกิดจากการเรียน หรือความประพฤติ และช่วยเหลือผู้ปกครองในการดูแลศิษย์เมื่อผู้ปกครองต้องการ ความช่วยเหลือโดยไม่เกี่ยงงอน 5) หน้าที่ความรับผิดชอบของครูต่อผู้บังคับบัญชา ในการสนับสนุนนโยบายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดไว้ด้วยความสุจริตใจไม่กล่าววาจาเท็จ หรือรายงานเท็จต่อผู้บังคับบัญชา 6) หน้าที่ความรับผิดชอบของครูต่อชาติ ศาสนา และ พระมหากษัตริย์ สั่งสอนให้ศิษย์เข้าใจถึงความสำคัญของ 3 สถาบันหลักของชาติ เพื่อให้ ศิษย์เกิดความรักชาติภูมิใจในความเป็นไทย และมุ่งที่จะทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติ

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การมีวินัย และความ รับผิดชอบในวิชาชีพ หมายถึง การที่ครูแสดงพฤติกรรมตามกฎระเบียบของวิชาชีพ และ ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามกติกา มารยาท ขนบธรรมเนียมและแบบแผนอันดี ของสังคม ซึ่งนิยามดังกล่าวกำหนดตัวบ่งชี้ ได้ดังนี้ 1) ครูซื่อสัตย์ต่อตนเอง ตรงต่อเวลา

วางแผนการใช้จ่ายและใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด 2) ครูปฏิบัติตนตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และวัฒนธรรมที่ดีของครูสภา 3) ครูปฏิบัติตนตามบทบาทหน้าที่และมุ่งมั่นพัฒนาการประกอบวิชาชีพให้ก้าวหน้า และ 4) ครูยอมรับผลอันเกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองและหาแนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรค

### 3. การดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม

สุพล วังสินธุ์ (2534, อ้างถึงใน สุทธิชัย ผ่านสุวรรณ, 2558, หน้า 97) ได้กล่าวถึงคุณสมบัตินี้ของครูดีว่า เป็นผู้ที่มีความพอดีไม่ขาดไม่เกิน ปฏิบัติอยู่ในทางสายกลางเป็นผู้กระทำด้วยเจตนาดีด้วยบริสุทธิ์ใจและทำไปเพื่อสิ่งที่ดีงาม ไม่ใช่ทำด้วยการถูกบังคับหรือเพื่อผลประโยชน์ใด เป็นผู้ที่มิเหตุผล พอใจที่ได้ปฏิบัติต่อผู้อื่นและเห็นประโยชน์ของผู้อื่นเป็นที่ตั้งเป็นผู้มุ่งสันติสุข เป็นผู้ที่มีความพอ รู้จักเสียสละเพื่อส่วนรวม เป็นผู้ที่มินิสัยดีงามทำหน้าที่รับผิดชอบอย่างดีที่สุดเป็นผู้ที่มีความสามารถควบคุมตนเองและความยกย่องต่าง ๆ เอาไว้ด้วยเหตุผล และเป็นผู้ปฏิบัติตามกฎหมาย มาตรการทางจริยธรรมได้เหมาะสมกับกาลเทศะ

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม หมายถึง การที่ครูดำรงชีวิตและปฏิบัติงานจนเป็นนิสัยตามแนวคิดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสมควรแก่ฐานะและอาชีพ คือ ไม่ใช่จ่ายฟุ่มเฟือยเกินความจำเป็น การจัดการรายได้ของครอบครัวอย่างเหมาะสม ยอมรับในความพอดี พอใจในสิ่งที่มีอยู่ ไม่สร้างปัญหาให้ส่งผลกระทบต่อหน้าที่ของการทำงานและการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งนิยามดังกล่าวกำหนดตัวบ่งชี้ได้ดังนี้ 1) ครูปฏิบัติตนและดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงได้เหมาะสมกับสถานะของตน 2) ครูรักษาสีทธิประโยชน์ของตนเองและไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น 3) ครูเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือ ไม่เบียดเบียนผู้อื่น 4) ครูจัดการรายได้ของครอบครัวอย่างเหมาะสม 5) ครูยอมรับในความพอดี พอใจในสิ่งที่มีอยู่ และ 6) ครูไม่สร้างปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อหน้าที่การทำงานและการเรียนของนักเรียน

### 4. การประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

วัลลภา เทพหัสติน ณ อยุธยา (2543, อ้างถึงใน สุทธิชัย ผ่านสุวรรณ, 2558, หน้า 97) กล่าวว่าครูมีความสำคัญในฐานะที่เป็นแม่แบบแก่เด็กด้วยเหตุผลหลายประการ ได้แก่ 1) ครูเป็นบุคคลที่เด่นสำหรับเด็ก เป็นเป้าสายตาที่เด็กให้ความสนใจและพบเห็นอย่างสม่ำเสมอ 2) ในห้องเรียนครูเป็นผู้ควบคุมการเสริมแรงที่สำคัญสำหรับเด็ก และ 3) เด็กมักศรัทธาครู มองครูในฐานะผู้มีความสามารถและมีเกียรติ พฤติกรรมของครู

จึงมีอิทธิพลต่อเด็กเป็นอย่างยิ่ง สัมพันธ์กับนิเซต สุนทรพิทักษ์ (2534, อ้างถึงใน สุทธิชัย ผ่านสุวรรณ, 2558, หน้า 98) ได้สรุปลักษณะครูดีในส่วนที่เกี่ยวกับการประพฤติปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดีว่า การครองตนให้เหมาะสมกับสภาพของอาชีพเนื่องจากอาชีพครู คือ การสอนให้นักเรียนเป็นคนดีจึงต้องครองตนให้ได้ตามที่สอน สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย (อ้างถึงใน ชุตินา กองแก้ว, 2553, หน้า 17) ที่กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของครูว่าต้องประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ ความกล้า แสดงออก ความใฝ่รู้ ความศรัทธาในวิชาชีพ การดำรงตนให้ถูกต้องตามธรรมเนียมของคลองธรรม มีความขยันหมั่นเพียร ประหยัด อุดม อ้อ สัจจะ เป็นต้น สอดคล้องกับธีรศักดิ์ อัครบวร (2542, อ้างถึงใน สุทธิชัย ผ่านสุวรรณ, 2558, หน้า 98) ได้สรุปลักษณะของครูที่ดี เป็นลักษณะสำคัญ ๆ 3 ด้าน คือ ภูมิรู้ ภูมิธรรม ภูมิฐาน โดยด้านภูมิฐาน ได้แก่ บุคลิกภาพดี รูปร่างท่าทางดี แต่งกายสะอาด เรียบร้อย พุดจาไพเราะนุ่มนวล น้ำเสียง ชัดเจน มีลักษณะเป็นผู้นำ สอดคล้องกับ Hessong and Weeks, 1987 (อ้างถึงใน สุทธิชัย ผ่านสุวรรณ, 2558, หน้า 98) กล่าวว่าครูเป็นบุคคลที่ต้องกระทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี ต่อศิษย์และสังคม ศิษย์ต้องมีแบบอย่างที่ดีที่ต้องตั้งงามเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต ของตน สอดคล้องกับสุนน อมรวิวัฒน์ (2549, หน้า 1) ได้กล่าวถึงคุณค่าของความเป็นครู ในสังคมปัจจุบันว่าครูควรมีรูปลักษณะ (Appearance) เป็นผู้กระทำเป็นแบบอย่างที่ดีงาม ครูอาจารย์ควรเป็นบุคคลที่กระทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีเป็นพิเศษ เพราะเด็กและเยาวชน ต้องการแบบอย่างการกระทำที่ถูกต้องตั้งงาม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตของตน ปัจจุบันแบบกระสวนพฤติกรรมต่าง ๆ ของเด็กจำนวนมากมักจะได้มาจากแบบอย่างที่ได้มาจากโทรทัศน์ ภาพยนตร์ หรือเพื่อนบ้าน แบบอย่างบางประการที่ได้มาจากสื่อมวลชน อาจจะดี แต่ก็มีพฤติกรรมบางอย่างที่ลอกเลียนมาเป็นไปในทางลบ เยาวชนที่ขาดความรัก ความอบอุ่น จากบิดา มารดา ปู่ ย่า ตา ยาย และไม่ได้แบบอย่างที่ดีตั้งงามจากครูอาจารย์ มักจะปฏิบัติตัวไปในทางเสื่อมเสียตามที่ตนเองได้ตัดสินใจ ดังนั้น ครูอาจารย์ ควรระลึกอยู่เสมอว่า การกระทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่เด็ก ๆ ที่ตนเองรับผิดชอบเป็นสิ่งหนึ่งที่ดี ที่สุดที่ครูอาจารย์สามารถให้ความช่วยเหลือสังคม

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึง พฤติกรรมของครูที่แสดงออกอย่างเหมาะสมกับความเป็นครู ถูกกาลเทศะ ได้แก่ การแต่งกายสะอาด ท่าทีสง่าผ่าเผย สุภาพเรียบร้อย สุภาพอ่อนน้อม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี หรือเหมาะสมถูกต้องตามรูปแบบที่โรงเรียนกำหนด ซึ่งนิยามดังกล่าว

กำหนดตัวบ่งชี้ได้ดังนี้ 1) ครูปฏิบัติตนได้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่และสถานการณ์  
 2) ครูมีความเป็นกัลยาณมิตรต่อผู้เรียน เพื่อนร่วมงานและผู้รับบริการ 3) ครูปฏิบัติตนตาม  
 หลักการครองตน ครองคน ครองงานเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ และ 4) ครูเป็น  
 แบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตนตามหลักจริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครูจนเป็นที่ยอมรับ

ดังนั้นสรุปได้ว่า ความเป็นครู หมายถึง วิธีของความเป็นครูที่มีคุณลักษณะ  
 ตามมาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพและสมรรถนะของครู และเป็นพฤติกรรม  
 การแสดงออกของครูเกี่ยวกับคุณลักษณะของความเป็นครู ประกอบด้วย 1) ความรักและ  
 ศรัทธาในวิชาชีพ 2) การมีวินัยและความรับผิดชอบในวิชาชีพ 3) การดำรงชีวิตอย่าง  
 เหมาะสม และ 4) การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

สรุปได้ว่า การเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง หมายถึง พฤติกรรม  
 การแสดงออกของครู ในการเป็นครูผู้นำแบบอย่างการจัดการเรียนรู้ การประพฤติตนเป็น  
 แบบอย่างความพอเพียง และความเป็นครู โดยการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ  
 พอเพียงประกอบด้วย 1) มีความรู้คู่คุณธรรม 2) สู่หลักความพอเพียง ได้แก่ ความ  
 พอประมาณ ความมีเหตุมีผล และการมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี และ 3) มีความพอเพียงของ  
 ทรัพยากร

ด้านต่าง ๆ ในการพัฒนาสู่ความยั่งยืน ประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ วัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม  
 และวัฒนธรรม



## แบบฝึกกิจกรรม ชุดที่ 2

**คำชี้แจง** ให้นำความรู้เรื่อง การเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง นำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้ ตามหัวข้อที่กำหนด

### ครูผู้นำแบบอย่างการจัดการเรียนรู้

เงื่อนไขความรู้		เงื่อนไขคุณธรรม	
หลักความพอประมาณ	หลักความมีเหตุผล	หลักภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี	
มิตีวัตถุ	มิตีสังคม	มิตีสิงแวดล้อม	มิตีวัฒนธรรม



## ตัวอย่างการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงในกิจกรรมต่าง ๆ ในชีวิตประจำวัน

### 1. การทำความสะอาดบ้านเรือน

เงื่อนไขความรู้		เงื่อนไขคุณธรรม	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความรู้ในการใช้เครื่องมือ รักษาความสะอาด</li> <li>- ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่การรักษาความสะอาด</li> <li>- ความรู้ในศิลปะ การจัดระเบียบและสร้างความสวยงามสำหรับบ้านเรือน</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความขยันหมั่นเพียร</li> <li>- ความรับผิดชอบ</li> <li>- ความมีวินัยในตนเอง</li> <li>- ความสามัคคี มีน้ำใจ</li> </ul>	
หลักความพอประมาณ	หลักความมีเหตุผล	หลักภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- พอประมาณกับสภาพร่างกาย ความสมบูรณ์ แข็งแรง และสุขภาพของตนเอง</li> <li>- พอประมาณกับเวลาที่ใช้ในการทำความสะอาด</li> <li>- พอประมาณกับสภาพที่เป็นจริงของอาคารบ้านเรือน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บ้านเรือนที่รักษาความสะอาดอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ มีผลต่อสุขภาพของผู้ที่อยู่อาศัย</li> <li>- บ้านเรือนที่น่าอยู่ ต้องควบคู่กับการรักษาความสะอาด</li> <li>- การรักษาความสะอาดบ้านเรือนอย่างดี บ่งชี้คุณลักษณะของเจ้าของ ปลอดภัย และคุ้มภัย ถ้าใส่ใจรักษาความสะอาดบ้านเรือน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การทำความสะอาดบ้านเรือน ต้องมีการจัดเตรียมอุปกรณ์ให้ครบ ถูกต้อง สอดคล้องกับงานที่ทำ</li> <li>- การสำรวจสภาพของบ้านเรือนเพื่อจัดลำดับในการปฏิบัติ</li> <li>- การปฏิบัติตามกำลังความสามารถและสุขภาพของตนเอง</li> <li>- การใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ปลอดภัยไร้สารพิษ</li> </ul>	
มิติวัตถุ	มิติสังคม	มิติสิ่งแวดล้อม	มิติวัฒนธรรม
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้วัสดุ อุปกรณ์ที่พอดี และเหมาะสมกับฐานะของตนเอง</li> <li>- ใช้เวลาให้เป็นประโยชน์และคุ้มค่า เพื่อพัฒนาบ้านเรือน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างความสัมพันธ์อันดีตามบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในครอบครัว</li> <li>- เป็นตัวอย่างในการช่วยรักษาสุขภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บ้านเรือนที่น่าอยู่ ต้องควบคู่กับสภาพแวดล้อมที่สะอาด ร่มรื่น เป็นระเบียบ และสวยงาม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วัฒนธรรมการอยู่อาศัยของคนไทย คือ ความใส่ใจในการรักษาความสะอาดของบ้านเรือน</li> </ul>



## 2. การทำสวนครัวรั้วกินได้

เงื่อนไขความรู้		เงื่อนไขคุณธรรม	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความรู้เกี่ยวกับดินและการพัฒนาดิน</li> <li>- ความรู้เกี่ยวกับ พืช ผัก สวนครัว รั้วกินได้</li> <li>- ความรู้ในการดูแล บำรุงรักษา</li> <li>- ความรู้ในการปรุงอาหารและการใช้ประโยชน์จากผลผลิต</li> <li>- ความรู้เกี่ยวกับการตลาดและบัญชีครัวเรือน</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความขยันหมั่นเพียร มีสติ</li> <li>- ความรับผิดชอบในหน้าที่และครอบครัว</li> <li>- ความมีวินัย อดทน</li> <li>- ความสามัคคี สัมพันธภาพอันดี</li> <li>- ความมีน้ำใจ แบ่งปัน</li> </ul>	
หลักความพอประมาณ	หลักความมีเหตุผล	หลักภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- พอประมาณกับสภาพพื้นที่</li> <li>ความเหมาะสมกับภูมิประเทศ</li> <li>สภาพแวดล้อม</li> <li>- พอประมาณกับสภาพร่างกาย กำลัง แรงงาน</li> <li>- พอประมาณกับการนำผลผลิตไปใช้ในการบริโภคและคุณประโยชน์</li> <li>- พอประมาณกับเวลาในการจัดทำสวนครัวรั้วกินได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การใช้เวลาว่างให้เกิดคุณค่า</li> <li>- การพัฒนาพื้นที่ให้มีประโยชน์</li> <li>- การลดรายจ่ายในครัวเรือน</li> <li>- ส่งเสริมการปรับภูมิทัศน์และสภาพแวดล้อม</li> <li>- ได้รับสารอาหารที่มีคุณค่า</li> <li>ปลอดภัย</li> <li>- ได้ผลผลิตที่เป็นสื่อในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน</li> <li>- เพิ่มรายได้พิเศษ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ได้รับประทานอาหารพืชผักปลอดสารพิษ</li> <li>- ลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ในครัวเรือน</li> <li>- ปลูกฝังพฤติกรรม และค่านิยมที่ดีให้สมาชิกในครอบครัว</li> <li>- ลดสภาวะโลกร้อน</li> <li>- สร้างความสัมพันธ์อันดีในครอบครัวและชุมชน</li> <li>- เป็นการออกกำลังกายที่ได้ประโยชน์</li> </ul>	
มิติวัตถุ	มิติสังคม	มิติสิ่งแวดล้อม	มิติวัฒนธรรม
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ในครัวเรือน</li> <li>- ใช้ผลผลิตที่ได้ เป็นต้นทุนน้ำใจทางสังคม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างความรัก ความผูกพันอันดีในครอบครัว</li> <li>- สร้างความมีน้ำใจ เกิดความรักใคร่ใน การแบ่งปัน</li> <li>- สร้างสภาพแวดล้อมที่อบอุ่น เกื้อกูลกัน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างความร่มรื่น สวยงามในพื้นที่แวดล้อม</li> <li>- ปลูกพืชสามอย่าง ประโยชน์ 4 อย่าง</li> <li>- สร้างบรรยากาศให้ เกิดสภาพแวดล้อมที่น่าอยู่อาศัย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เสริมสร้างฟื้นฟู วัฒนธรรม ความมีน้ำใจตามประเพณี แต่โบราณ</li> <li>- สืบสาน วัฒนธรรม ความสมานฉันท์ในสังคมโดยการแบ่งปัน</li> <li>- ปลูกฝัง ค่านิยมการปลูกสิ่งที่เรากินและกินสิ่งที่เราปลูก</li> </ul>

### 3. การปรุงอาหาร

เงื่อนไขความรู้		เงื่อนไขคุณธรรม	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความรู้เกี่ยวกับหลักโภชนาการ</li> <li>- ความรู้เกี่ยวกับการปรุงอาหาร</li> <li>- ความรู้เกี่ยวกับการใช้วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ ในการปรุงอาหาร</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความรับผิดชอบ</li> <li>- ความขยัน หมั่นเพียร</li> <li>- ความมีน้ำใจ เสียสละ</li> <li>- ความสามัคคี มีน้ำใจ</li> </ul>	
หลักความพอประมาณ	หลักความมีเหตุผล	หลักภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความพอประมาณกับฐานะ และกำลังความสามารถในการ จัดหาอาหาร</li> <li>- ความพอประมาณตาม ความต้องการของร่างกาย</li> <li>- ความพอประมาณด้านเวลา ในการปรุงอาหาร</li> <li>- ความพอประมาณเกี่ยวกับ ความรู้ความสามารถในการ ปรุงอาหาร</li> <li>- ความพอประมาณเกี่ยวกับ คุณค่า คุ่มราคา และประโยชน์ ของอาหาร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การปรุงอาหารที่ดีมีคุณค่า เป็นผลทำให้ร่างกายแข็งแรง สมบูรณ์</li> <li>- การปรุงอาหารรับประทานเอง ทำให้เป็นการป้องกันภัยจากสาร ที่อาจเป็นโทษต่อร่างกาย</li> <li>- การปรุงอาหารรับประทานเอง ช่วยลดรายจ่ายในครอบครัว</li> <li>- เป็นการสร้างความสัมพันธ์ อันดี ของสมาชิกในครอบครัว</li> <li>- ช่วยให้ได้รับสารอาหารที่ดี มีประโยชน์และมีคุณค่า สมอง ความต้องการของร่างกาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พิจารณาวัสดุ อุปกรณ์ที่ นำมาประกอบอาหารที่ปลอดภัย จากสารพิษ</li> <li>- จัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ ในการปรุงอาหารที่สะอาด ปลอดภัย</li> <li>- ความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปรุงอาหาร</li> </ul>	
มิติวัตถุ	มิติสังคม	มิติสิ่งแวดล้อม	มิติวัฒนธรรม
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ลดรายจ่าย ช่วยฝึก นิสัยการประหยัด</li> <li>- รับประทานอาหาร ถูกใจแต่ใช้จ่ายทรัพย์ อย่างพอเพียง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างสัมพันธ์ภาพที่ ดี และความสามัคคีใน ครอบครัว</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เก็บขยะ เศษอาหาร อย่างเป็นระเบียบ สะอาด ไม่ทำลาย สภาพแวดล้อม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อนุรักษ์อาหาร ประจำถิ่น โดยให้ สมาชิกในครอบครัว ได้รับการฝึกทักษะ ความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปรุง อาหารประจำถิ่นได้</li> </ul>

## 4. การใช้พลังงานไฟฟ้า

เงื่อนไขความรู้		เงื่อนไขคุณธรรม	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความรู้เกี่ยวกับการใช้พลังงานไฟฟ้าในครอบครัวและสถานที่ทำงาน</li> <li>- ความรู้เกี่ยวกับการใช้พลังงานไฟฟ้าอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ</li> <li>- ความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะ และคุณประโยชน์ของการใช้เครื่องใช้พลังงานไฟฟ้าที่จำเป็นในชีวิตประจำวันอย่างประหยัด</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความมีวินัยในตนเอง</li> <li>- ความรับผิดชอบ</li> <li>- ความมีน้ำใจ เสียสละ เกื้อกูล</li> </ul>	
หลักความพอประมาณ	หลักความมีเหตุผล	หลักภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- พอประมาณกับการใช้ประโยชน์ที่จำเป็นและคุ้มค่าของการใช้พลังงานไฟฟ้า</li> <li>- พอประมาณกับงบประมาณและความสามารถของตนเองในการชำระค่าใช้พลังงาน</li> <li>- พอประมาณกับเวลาสถานที่ที่ใช้พลังงานไฟฟ้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การใช้พลังงานไฟฟ้าอย่างประหยัด และคุ้มค่า ส่งผลต่อการลดรายจ่ายของ ตนเองและประเทศชาติ</li> <li>- ช่วยชาติประหยัดพลังงานหากมีการใช้พลังงานไฟฟ้าอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>- ช่วยลดสภาวะโลกร้อน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีเงินเก็บออมเพิ่มขึ้น หากรู้จักใช้พลังงานอย่างประหยัดและคุ้มค่า</li> <li>- ประเทศชาติ ลดรายจ่ายหากประชาชนใช้พลังงานไฟฟ้าอย่างประหยัด</li> <li>- ใช้พลังงานไฟฟ้าอย่างถูกวิธี มีประโยชน์ คุ้มค่า ส่งผลต่อการพัฒนาชาติ ทั้งด้านเศรษฐกิจ ความเจริญ มั่นคง</li> <li>- เกิดจิตสำนึกที่ดี และเห็นคุณค่าของการใช้พลังงานไฟฟ้าอย่างคุ้มค่าและประหยัด</li> </ul>	
มิติวัตถุ	มิติสังคม	มิติสิ่งแวดล้อม	มิติวัฒนธรรม
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ลดรายจ่ายตนเองและรายจ่ายประเทศชาติหากทุกคนร่วมกันประหยัดพลังงานไฟฟ้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างสังคมให้เข้มแข็ง ถ้าทุกคนร่วมแรง ร่วมใจใช้พลังงานไฟฟ้า อย่างประหยัดมีประโยชน์และคุ้มค่า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ลดสภาวะโลกร้อนหากทุกคนร่วมกันประหยัดพลังงานไฟฟ้าอย่างประหยัดคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วัฒนธรรมการประหยัด เพื่อช่วยสร้างประเทศชาติให้มีภูมิคุ้มกัน</li> </ul>

## 5. ความมั่นคง

เงื่อนไขความรู้		เงื่อนไขคุณธรรม	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความรู้ในหลักประชาธิปไตยภายใต้วิถีชีวิตที่มีคุณธรรม</li> <li>- ความรู้ในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง ของบ้านเมือง ประเทศชาติ</li> <li>- ความรู้เกี่ยวกับการเสริมสร้าง ความมั่นคงของชาติ</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความรับผิดชอบ</li> <li>- ความมีวินัย</li> <li>- ความรู้รัก สามัคคี</li> <li>- ความเสียสละ มีน้ำใจ</li> </ul>	
หลักความพอประมาณ	หลักความมีเหตุผล	หลักภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- พอประมาณกับการแสดงความคิดและการใช้ชีวิตที่เสรีตามวิถีประชาธิปไตยในการรักษาความมั่นคงของชาติ</li> <li>- พอประมาณกับสถานะคุณลักษณะและฐานะของตนเองในการรักษาความมั่นคงของชาติ</li> <li>- พอประมาณกับสภาพครอบครัว ชุมชน สังคม ที่เป็นอยู่ควบคู่กับจิตสำนึกที่จะช่วยกันรักษาความมั่นคง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ยึดหลักประชาธิปไตยที่ใช้หลักคุณธรรมนำมา ซึ่งความมั่นคงของชาติ</li> <li>- คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและของชาติ จะช่วยพัฒนาประเทศชาติให้เจริญและมั่นคง</li> <li>- การดำรงวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จะช่วยให้ตนเองและประเทศชาติ มีมั่นคง สมดุล และยั่งยืน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทุกคนในชาติรวมพลังรวมใจ คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมของประเทศชาติ เป็นหลักในการดำรงชีวิต และมีจิตสาธารณะ จะนำพาซึ่งความมั่นคง สมดุล ยั่งยืน</li> <li>- ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนประสบสุข ทุกคน สุขใจ ปลอดภัย ไร้กังวล</li> <li>- เศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง ของประเทศชาติ ได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดี มีคุณธรรม จะนำมาซึ่งความมั่นคงของชาติ</li> </ul>	
มิติวัตถุ	มิติสังคม	มิติสิ่งแวดล้อม	มิติวัฒนธรรม
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความมั่นคงของชาติ ส่งผลต่อสภาพเศรษฐกิจ ของประชาชนและประเทศชาติ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประเทศชาติ สงบสุข ประชาชนสุขใจ ร่วมเย็น ปลอดภัย หากประเทศไทย มีความมั่นคง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รวมพลัง รวมใจ อนุรักษ์ทรัพยากร ธรรมชาติ และ สิ่งแวดล้อมเป็นปัจจัย สำคัญในการสร้าง ความมั่นคงของชาติ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หากประเทศชาติมีความมั่นคง จะดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมอันดี ของไทยสืบต่อไป อย่างยั่งยืน</li> </ul>

## บรรณานุกรม

- กรมวิชาการ. (2540). *แนวทางการสอนที่เน้นทักษะกระบวนการ*. กรุงเทพฯ:  
โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). *แนวทางการดำเนินงานการปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ:  
คุรุสภาลาดพร้าว.
- \_\_\_\_\_. (2558). *แนวทางการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปจัดการศึกษา  
ในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง  
ศูนย์สถานศึกษาพอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณ.
- \_\_\_\_\_. (2558, 24 มีนาคม). *ศูนย์ขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง*. กรุงเทพฯ:  
กระทรวงศึกษาธิการ.
- คราด ยอดสวัสดิ์. (2546). *การศึกษาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู ตามเกณฑ์  
มาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา  
(สมศ.) ในโรงเรียนประถมศึกษา เขตภาษีเจริญ สังกัดกรุงเทพมหานคร*.  
ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- คำนึ่ง แก้วอนันต์. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
กับประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1*. วิทยานิพนธ์  
ศษ.ม. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา. (2557). *การเผยแพร่ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง  
พิมพ์ครั้งที่ 4*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สถานศึกษาพอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณ.
- จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา และปรียานุช ธรรมปิยา. (2556). *ตามรอยพ่อ ชีวิตพอเพียง...  
สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน พิมพ์ครั้งที่ 11*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- ปรียานุช ธรรมปิยา. (2558). *การขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา  
(พ.ศ. 2549-พ.ศ. 2558) พิมพ์ครั้งที่ 3*. กรุงเทพฯ: ศูนย์การพิมพ์เพชรรุ่ง.
- \_\_\_\_\_. (2559). *ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับความเข้มแข็งของโรงเรียน  
พิมพ์ครั้งที่ 3*. นนทบุรี: ธนัชการพิมพ์.

- รัชฎาพร พิมพิชัย. (2555). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนการสอน  
ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ค.ต. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- รัตนารณณ์ มูรี. (2550). สมรรถนะในการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอนหลักสูตรสองภาษา  
โรงเรียนในเครือสารสาสน์. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. นนทบุรี: มหาวิทยาลัย  
สุโขทัยธรรมาธิราช.
- ศจี วงศ์ศรีเผือก. (2556). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ภายใต้  
หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม.  
พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ศรันยา ไครบุตร. (2558). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูเทคโนโลยีสารสนเทศ  
และการสื่อสารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11. วิทยานิพนธ์ ค.ต. สกลนคร: มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏสกลนคร.
- ศิริพร กุลสานต์. (2557). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียน  
ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ค.ต. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
สกลนคร.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2552). คู่มือการปฏิบัติงานข้าราชการครู.  
กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- \_\_\_\_\_. (2554). การวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์การศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.
- \_\_\_\_\_. (2556). ข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556. กรุงเทพฯ:  
โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการคุรุสภา. (2549). คู่มือการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา.  
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงาน โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ.  
(ม.ป.ป.). หลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว. กรุงเทพฯ:

ศูนย์สถานศึกษาพอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณ กรุงเทพมหานคร.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). รายงานการวิจัยสมรรถนะครูและ  
แนวทางการพัฒนาครูในสังคมที่เปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการ  
คุรุสภา.

สุทธิชัย ผ่านสุวรรณ. (2558). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยคุณภาพครู  
ที่ส่งผลต่อคุณลักษณะของนักเรียนในช่วงต้นของศตวรรษที่ 21. วิทยานิพนธ์  
ปร.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบและคู่มือการพัฒนา

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์  
ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญพิศ ธรรมรัตน์ อาจารย์ประจำ  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. ดร.ระพีพรรณ ร้อยพิลา ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงาน  
ศึกษาธิการภาค 11
4. นายมงคล รุณธาดู รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษา เขต 1 ศึกษาราชการแทน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 22
5. นายอาจ ชมภูโคตร ผู้อำนวยการโรงเรียนอุ้มหมำประชาสรรค์ สำนักงาน  
เขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
6. นางรุปนีย์ นารี รองผู้อำนวยการโรงเรียนกุดบากพัฒนาศึกษา  
อำเภอกุดบาก จังหวัดสกลนคร สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 23
7. นายทองศักดิ์ ชินบุตร ครู โรงเรียนกุดบากพัฒนาศึกษา อำเภอกุดบาก  
จังหวัดสกลนคร สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 23
8. นางสาวบุญยาพร ผิวขำ ครู โรงเรียนหนองแวงวิทยาคม อำเภอหนองแวง  
จังหวัดมุกดาหาร สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
9. นางนงนุช ผิวขำ ครู โรงเรียนวัดบึงเหล็กในพระบรมราชานุเคราะห์  
อำเภอนาถ่อน จังหวัดนครพนม สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

## คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์





## เอกสารประกอบ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้  
ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

ชุดที่ 2 การบริหารจัดการเรียนรู้

ผู้วิจัย

นางสิริกร ไชยราช

นักศึกษาระดับดุขฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## ชุดที่ 2 การบริหารจัดการการเรียนรู้

ระยะเวลา 35 ชั่วโมง (ศึกษาวันละ 7 ชั่วโมง)

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ครูที่เข้ารับการพัฒนามีความรู้ความเข้าใจการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
2. เพื่อให้ครูที่เข้ารับการพัฒนามีความรู้ความเข้าใจการบริหารจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
3. เพื่อให้ครูที่เข้ารับการพัฒนามีความรู้ความเข้าใจการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
4. เพื่อให้ครูที่เข้ารับการพัฒนามีความรู้ความเข้าใจกระบวนการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
5. เพื่อให้ครูที่เข้ารับการพัฒนามีความรู้ความเข้าใจการบริหารจัดการชั้นเรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

### เนื้อหา

การบริหารจัดการเรียนรู้ หมายถึง การบริหารจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดระบบการเรียนรู้หรือการจัดการเรียนการสอนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน กระบวนการจัดการเรียนรู้ และการบริหารจัดการชั้นเรียน ดังนั้น การบริหารจัดการเรียนรู้ มี 3 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน 2) กระบวนการจัดการเรียนรู้ และ 3) การบริหารจัดการชั้นเรียน โดยน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นกรอบแนวคิดที่ต้องใช้ความรู้ควบคู่ไปกับคุณธรรมในการตัดสินใจ โดยคำนึงถึง 3 หลักการ ได้แก่ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี และมุ่งที่จะทำให้ผลที่เกิดขึ้นนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าที่ยั่งยืน และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงใน 4 มิติ ได้แก่ ด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม รายละเอียดดังนี้

## ขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรม

เอกสารประกอบการพัฒนาชุดนี้ จัดทำขึ้นเพื่อให้ครูผู้ฝึกปฏิบัติ มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารจัดการเรียนรู้ มี 3 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน 2) กระบวนการจัดการเรียนรู้ และ 3) การบริหารจัดการชั้นเรียน ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยให้ครูที่เข้าอบรมปฏิบัติ ดังนี้

### ขั้นนำ

1. กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างวิทยากรกับผู้ฝึกปฏิบัติ
2. สร้างความตระหนักและเจตคติที่ดีต่อการบริหารจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
3. กระตุ้นโดยใช้คำถามให้ผู้ฝึกปฏิบัติได้ฝึกฝนความคิด โดยให้ผู้ฝึกปฏิบัติแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นอย่างไร ตามความคิดเห็นเป็นรายบุคคล และนำเข้าสู่เนื้อหาสาระสำคัญ

### ขั้นกิจกรรม

1. วิทยากรบรรยาย ให้ความรู้ หัวข้อการบริหารจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
2. ให้ผู้เข้าอบรม ศึกษาเอกสาร และร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้
3. วิทยากรและผู้เข้าอบรม ร่วมกันสรุปเนื้อหา พร้อมยกตัวอย่างประกอบ
4. วิทยากรอธิบายการปฏิบัติกิจกรรม และให้ผู้ฝึกปฏิบัติดำเนินการและแบ่งกลุ่มตามความสมัครใจ
5. ให้ผู้เข้าอบรมระดมความคิด ช่วยกันคิดเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยการถอดบทเรียนตามหลักการ 2 3 4

### ขั้นสรุป

1. ผู้ฝึกปฏิบัติเสนอแนวคิดจากการร่วมกันดำเนินกิจกรรมเป็นกลุ่ม โดยแบ่งหน้าที่ในการนำเสนอ
2. วิทยากรและผู้ฝึกปฏิบัติ ร่วมกันสรุปองค์ความรู้ที่ได้รับจากการดำเนินกิจกรรม

### สื่อประกอบกิจกรรม

1. เอกสารประกอบรูปแบบการพัฒนา ชุดที่ 2 การบริหารจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
2. เครื่องฉายโปรเจคเตอร์
3. กระดาษปอนด์
4. ปากกาเมจิก
5. สีไม้
6. ชูตนำเสนอ “การเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

### การวัดและประเมินผล

1. จากการร่วมกิจกรรมตามที่กำหนด
2. จากความสนใจในการศึกษาเอกสาร และร่วมแสดงความคิดเห็น และสรุปประเด็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้
3. จากการนำเสนอประเด็นข้อสรุปรวมถึงข้อซักถามในการดำเนินกิจกรรม
4. จากการถอดบทเรียน ตอบคำถามท้ายเล่ม และเสนอความคิดเห็น

## กำหนดการอบรมปฏิบัติการ

### วันที่ 1 ของการอบรมปฏิบัติการ

ระยะเวลา	เนื้อหา/กิจกรรม	สื่อประกอบ
08.30 – 10.30 น.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริหารจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง</li> <li>- การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เอกสารประกอบรูปแบบการพัฒนา ชุดที่ 2</li> <li>- Power point</li> </ul>
10.31 – 10.45 น.	พักรับประทานอาหารว่าง	
10.46 – 12.00 น.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กระบวนการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง</li> <li>- การบริหารจัดการชั้นเรียน ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Power point</li> </ul>
13.00 – 14.30	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ยกตัวอย่างแผนบูรณาการจัดการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง</li> <li>- กิจกรรมกลุ่ม ทำใบงาน เขียนแผนจัดการเรียนรู้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Power point</li> <li>- ตัวอย่างแผนจัดการเรียนรู้</li> <li>- Mind mapping การถอดบทเรียน</li> <li>- ใบงาน</li> </ul>
14.31 – 14.45 น.	พักรับประทานอาหารว่าง	
14.46 – 16.30 น.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นำเสนอแผนการจัดการเรียนรู้เป็นรายกลุ่ม</li> <li>- สรุปความคิดรวบยอดร่วมกัน จากกิจกรรมการเรียนรู้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นำเสนอ Mind mapping จากการถอดบทเรียนของแต่ละกลุ่ม</li> </ul>

## ชุดที่ 2 การบริหารจัดการการเรียนรู้

การบริหารจัดการเรียนรู้ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของครู ในการบริหารจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย การสร้างและพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน กระบวนการจัดการเรียนรู้ และการบริหารจัดการชั้นเรียน

การบริหารจัดการเรียนรู้ มี 3 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. การสร้างและพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน
2. กระบวนการจัดการเรียนรู้
3. การบริหารจัดการชั้นเรียน

### ความหมายของการบริหารจัดการเรียนรู้

การบริหารจัดการเรียนรู้ หมายถึง การบริหารจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดระบบการเรียนรู้หรือการจัดการเรียนการสอนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การบริหารจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน 2) กระบวนการจัดการเรียนรู้ และ 3) การบริหารจัดการชั้นเรียน โดยการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นกรอบแนวคิดที่ต้องใช้ความรู้ควบคู่ไปกับคุณธรรมในการตัดสินใจ โดยคำนึงถึง 3 หลักการ ได้แก่ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี และมุ่งที่จะทำให้ผลที่เกิดขึ้นนำไปสู่ความเจริญ ก้าวหน้าที่สมดุลง และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงใน 4 มิติ ได้แก่ ด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม

### การจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

กระทรวงศึกษาธิการ (2556) ได้มีการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาทั้งระบบโรงเรียน ดังนี้

#### 1. การจัดระบบบริหารจัดการของสถานศึกษา

โดยสถานศึกษาต้องมีการจัดระบบการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่เอื้อต่อการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษา ดังนี้

1.1 ทบทวน ปรับปรุง พัฒนา โครงสร้างและกระบวนการบริหารจัดการให้สอดคล้องหรือรองรับการจัดการศึกษาตามแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยเน้นการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล มีความพอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกันที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

1.2 กำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการ และกิจกรรม และการปรับปรุงเพิ่มเติมหรือจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานของสถานศึกษา ให้ครอบคลุมการพัฒนาการศึกษาตามแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของสถานศึกษา มีการดำเนินการตามแผนอย่างเป็นระบบ และมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

1.3 พัฒนาบุคลากร ทั้ง ผู้บริหาร ครู และกรรมการสถานศึกษา ให้มีความรู้ ความเข้าใจปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีความพร้อมในการดำเนินการตามระบบการบริหารจัดการที่เปลี่ยนแปลงและการจัดการศึกษาตามแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง รวมทั้ง ดำเนินชีวิตตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

1.4 จัดระบบการนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการและกระบวนการเรียนการสอนให้เอื้อต่อการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

## 2. การจัดระบบการเรียนรู้

มีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

### 2.1 การพัฒนาหลักสูตร

โดยสถานศึกษาควรมีการพัฒนาหรือบูรณาการเนื้อหา หาสาระของเศรษฐกิจพอเพียงเข้าไปในหลักสูตรสถานศึกษา โดยมีชั้น ตอนและแนวทางดำเนินการดังนี้

2.1.1 สถานศึกษานำคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนตามแนวหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาพิจารณาปรับปรุงหรือเพิ่มเติม วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนในหลักสูตรสถานศึกษา

2.1.2 กลุ่มสาระการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ปรับปรุงหรือเพิ่มเติมมาตรฐานการเรียนรู้ในแต่ละช่วงชั้น ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของหลักสูตรสถานศึกษาที่ปรับปรุงหรือเพิ่มเติม

2.1.3 กลุ่มสาระการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ปรับปรุงเพิ่มเติม หรือจัดทำสาระการเรียนรู้ หน่วยการจัดการเรียนรู้ และแผนการจัดการเรียนรู้ตามลำดับ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นที่ไปตามมาตรฐานการเรียนรู้แต่ละช่วงชั้น

## 2.2 การจัดการเรียนการสอน

โดยสถานศึกษาควรจัดการเรียนการสอนตามเนื้อหาสาระที่กำหนดไว้ในหลักสูตรอย่างสอดคล้องกับวิถีชีวิตของผู้เรียน เน้นกระบวนการคิดวิเคราะห์ เน้นการปฏิบัติจริง เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตนที่เหมาะสมในชีวิตประจำวัน โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

2.2.1 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นการฝึกทักษะ กระบวนการคิดวิเคราะห์ การจัดการการเผชิญสถานการณ์ การแก้ปัญหา ฯลฯ ที่เริ่มจากชีวิตประจำวัน และเชื่อมโยงสู่ครอบครัว ชุมชนสังคม ประเทศชาติ และสังคมโลก

2.2.2 จัดกระบวนการเรียนรู้โดยเน้นการทดลอง การปฏิบัติจริงทั้งในสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษา ทั้งในรูปแบบของการจัดทำโครงการ โครงการงาน และอื่น ๆ ทั้งการศึกษารายบุคคลและเป็นกลุ่ม

2.2.3 การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ให้ครอบคลุมทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะกระบวนการ (Process) และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attribute)

## 3. การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

โดยมีหลักการและลักษณะของกิจกรรมดังนี้

- 3.1 การต่อยอดหรือพัฒนากิจกรรมที่สอดคล้องกับภูมิสังคม/บริบท
- 3.2 ดำเนินการโดยผู้เรียนมีความสนใจ โดยมีครูช่วยสนับสนุน
- 3.3 ผู้เรียนใช้หลักคิด/หลักปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักวิชาการอย่างสมเหตุสมผล
- 3.4 มีการวางแผนอย่างรอบคอบ คำนึงถึงความเสี่ยงต่าง ๆ
- 3.5 ส่งเสริมการเรียนรู้และคุณธรรม



#### 4. การจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา

โดยสถานศึกษาควรจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ ปลูกฝังหล่อหลอมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และเอื้อต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรสถานศึกษา โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

4.1 จัดอาคารสถานที่ และสิ่งแวดลอมในโรงเรียนที่เน้นความร่วมมือรื้อนประโยชน์ใช้สอยเป็นแหล่งเรียนรู้ และอนุรักษ์สืบสานทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม ศิลปวัฒนธรรม สถาปัตยกรรมของท้องถิ่น และภูมิปัญญาไทย

4.2 กำหนดระเบียบ ธรรมเนียมปฏิบัติในสถานศึกษาที่ส่งเสริมความมีระเบียบวินัยเคารพธรรมเนียมปฏิบัติ กฎกติกาของสังคมส่วนรวม เช่น การมีวินัย การซำคิวิ การรับประทานอาหาร การแต่งกาย การใช้ทรัพยากรร่วมกัน ฯลฯ

4.3 ส่งเสริมและพัฒนาบรรยากาศด้านคุณธรรม เช่น การทำบุญ การบริจาค การปฏิบัติกิจทางศาสนา การฝึกรบมจิต การเข้าร่วมกิจกรรมทางศาสนา การยกย่องส่งเสริมผู้กระทำความดี การส่งเสริม การแบ่งปัน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ฯลฯ

4.4 ส่งเสริมการแสวงหาความรู้ และเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เช่น การจัดนิทรรศการ การจัดการประกวดในรูปแบบต่าง ๆ การหาความรู้ผ่านสื่อเทคโนโลยีและอื่น ๆ

4.5 ส่งเสริมการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษา

4.6 จัดโครงการและกิจกรรมส่งเสริมการปฏิบัติตนและการดำเนินชีวิตตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

#### 5. การให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

โดยสถานศึกษาควรให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในขั้นตอนสำคัญทุกขั้นตอน ตามแนวทาง ดังนี้

5.1 ร่วมกำหนดแนวนโยบาย และการวางแผน

5.2 ร่วมให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะในกระบวนการพัฒนาหลักสูตร

5.3 ร่วมจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการจัดสภาพและบรรยากาศในสถานศึกษา

5.4 ส่งเสริมการเรียนรู้และการปฏิบัติตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในสถานศึกษาที่บ้าน และสถานที่อื่น ๆ

5.5 ร่วมติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา

## 6. การติดตามและประเมินผลในการจัดการศึกษา

โดยสถานศึกษาควรจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินการจัดการศึกษาตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีแนวทางดำเนินการดังนี้

6.1 ติดตามและประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน โดยพิจารณาจาก

6.1.1 ผลการทดสอบความรู้ ความเข้าใจพื้นฐานด้านเศรษฐกิจพอเพียง

6.1.2 ผลงานและการปฏิบัติกิจกรรมของผู้เรียน

6.1.3 การปฏิบัติตนในชีวิตประจำวันของผู้เรียน

6.1.4 ผลการประเมินโดยผู้ประเมินภายนอก หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากทุกภาคส่วน

6.2 ติดตามและประเมินความเหมาะสมของการดำเนินการในกระบวนการ ขั้นตอน และกิจกรรมการดำเนินการในด้านการจัดระบบบริหารจัดการ การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อม การให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์

6.3 จัดให้มีระบบการรายงานผลการดำเนินการเป็นระยะ ๆ ทั้งการรายงานภายในสถานศึกษา การรายงานต่อสาธารณชน และการรายงานหน่วยงานต้นสังกัด ตามลำดับ

## 7. การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน

การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน หมายถึง การพัฒนาหรือบูรณาการเนื้อหาสาระตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเข้าไปบูรณาการในหลักสูตรสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) หลักสูตรและหน่วยการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 2) การบูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ

พอเพียงสู่การเรียนรู้ 3) สื่อและแหล่งการเรียนรู้เกี่ยวกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และ 4) การวัดและประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

องค์ประกอบของการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย

1. หน่วยการเรียนรู้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย

1.1 มีหน่วยการเรียนรู้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ตามมาตรฐานการเรียนรู้

1.2 มีการนิเทศ/ติดตาม/ประเมินผล การนำหน่วยการเรียนรู้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

1.3 มีการศึกษา/วิเคราะห์/วิจัย เพื่อพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้หน่วยการเรียนรู้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

2. การบูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การจัดกิจกรรมการเรียนรู้

ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย

2.1 มีแผนจัดการเรียนรู้บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ ตามมาตรฐานการเรียนรู้

2.2 คุณภาพของแผนจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ

2.3 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ

2.4 ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3. สื่อและแหล่งเรียนรู้เกี่ยวกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย

3.1 จัดหา/ผลิต/ใช้/เผยแพร่ สื่อการเรียนรู้ เพื่อบูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

### 3.2 จัดทำ/พัฒนา/เผยแพร่ แหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษา

เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้เกี่ยวกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

### 3.3 ใช้แหล่งเรียนรู้/ภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชน ที่เสริมสร้าง

การพัฒนาคุณลักษณะ “อยู่อย่างพอเพียง” ของผู้เรียน

## 4. การวัดและประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามหลักปรัชญา

ของเศรษฐกิจพอเพียง

### ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย

#### 4.1 จัดทำเครื่องมือวัดผลและประเมินผลที่หลากหลาย และ

สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

#### 4.2 ใช้วิธีการวัดผลและประเมินผลที่หลากหลาย และ

สอดคล้องกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

#### 4.3 รายงานผลการประเมิน และนำมาปรับปรุง/พัฒนา

การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

#### 4.4 จัดแสดง/เผยแพร่/ประกวด/แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผลงาน

ของผู้เรียนที่เกิดจากการนำ หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้

ด้านการจัดหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อ

ความสำเร็จของการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยสอดคล้องกับปริยานุช ธรรมปิยา (2557) ที่ได้กล่าวถึง การจัดการเรียนการสอนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ที่สถานศึกษาพอเพียงต้องมีการจัดการเรียนการสอน ที่สอดคล้องกับกระบวนการปลูกฝังปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงให้เป็นหลักคิดและหลักปฏิบัติของผู้เรียนในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้และทุกระดับชั้น เพื่อป่มเพาะอุปนิสัยพอเพียงผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย ซึ่งงานวิจัยของ ศาลินา บุญเกื้อ และนันทกาญจน์ ชินประหัชฐ์ (2557) พบว่า การจัดการเรียนรู้ของศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ได้จัดให้มีการจัดทำหลักสูตร/หน่วยการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามแผนการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในกลุ่มสาระการเรียนรู้ โคร่งงาน แหล่งเรียนรู้และฐานการเรียนรู้ มีการจัดการเรียนการสอนที่บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่แตกต่าง ๆ กัน

มีการจัดแหล่งเรียนรู้/ฐานการเรียนรู้ของแต่ละโรงเรียนมีความหลากหลาย แตกต่างตามบริบทของโรงเรียน ทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ตามความสนใจ ตามความถนัด และลงมือปฏิบัติจริงด้วย นำไปสู่กระบวนการคิดวิเคราะห์ และมีวิจารณญาณที่สามารถวิเคราะห์ถอดบทเรียนตามหลัก 3 ห่วง 2 เงื่อนไข 4 มิติ คือ ด้านวัตถุ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านวัฒนธรรมได้ พร้อมทั้งนำมาเป็นแนวทางในการคิด การวางแผน การตัดสินใจ และลงมือปฏิบัติ ในทุกเรื่องไปพร้อมกับการปรับตัวให้มีความสมดุลพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สอดคล้องกับ แนวคิดของ Guild. P.B. et al. (1998) ที่ได้ศึกษาแนวคิดสำคัญ 3 แนวคิด คือ รูปแบบการเรียนรู้ (Learning Styles) การจัดการศึกษาโดยใช้สมองเป็นฐาน (Brain Based Education) และพหุปัญญา (Multiple Intelligences) พบว่าทั้ง 3 แนวคิดนี้มีวัตถุประสงค์ในการจัดการเรียนรู้ที่ตรงกัน คือ 1) ทุกแนวคิดเป็นการจัดการเรียนรู้จากประสบการณ์และการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) ครูเป็นผู้สะท้อนคิดและตัดสินใจของผู้เรียน 3) ผู้เรียนเป็นผู้สะท้อนความคิดร่วมกัน 4) ทุกคนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษามีการเรียนรู้ร่วมกัน 5) หลักสูตรมีสาระสำคัญที่มีคุณภาพ และ 6) ทุกแนวคิดตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน อีกทั้ง การจัดการเรียนรู้และแผนการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ของครูยังสอดคล้องตามแนวคิดการเรียนรู้โดยใช้สมองเป็นฐาน (Brain Based Learning) โดยในองค์ประกอบที่ 1 จุดประสงค์การเรียนรู้/ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง คือ ผู้เรียนมีพัฒนาการด้านการคิด วิเคราะห์ การแก้ปัญหา การปฏิบัติ การเรียนรู้ร่วมกัน การสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง ในองค์ประกอบที่ 2 เนื้อหาสาระการเรียนรู้ คือ ครูนำความรู้หรือประสบการณ์ที่จำเป็นและนำมาใช้สื่อในการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในองค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการเรียนรู้/กิจกรรมการสอน/กิจกรรมการเรียนรู้คือ จัดเป็นลำดับขั้นตอนตามกระบวนการเรียนรู้ สอดคล้องกับความสนใจและบริบทจริงของผู้เรียน ผู้เรียนเป็นผู้สร้างความรู้และสรุปความรู้ด้วยตนเอง ได้ลงมือปฏิบัติจริง ในองค์ประกอบที่ 4 สื่อการเรียนรู้/สื่อการเรียนการสอน/แหล่งเรียนรู้ คือ ใช้สื่อที่หลากหลาย สื่อที่เป็นจริง สอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนรู้ และองค์ประกอบที่ 5 การวัดและประเมินผล คือ ใช้วิธีที่หลากหลาย และตามสภาพจริงเชิงประจักษ์ และยังสอดคล้องกับแนวคิด Learning Retention หรือปิรามิดการเรียนรู้ (Learning Pyramid) ที่กล่าวถึงการเรียนรู้ว่า ระดับขั้นที่ 1 เป็นการเรียนรู้ในห้องเรียน (Lecture) นั่งฟังบรรยาย จะจำได้เพียง 5% ระดับขั้นที่ 2 เป็นการอ่านด้วยตัวเอง (Reading)

จะจำได้เพิ่มขึ้น เป็น 10% ระดับขึ้น ที่ 3 ในการฟังและได้เห็น (Audiovisual) เช่น การดู  
โทรทัศน์ ฟังวิทยุ จำได้ 20% ระดับขึ้น ที่ 4 การได้เห็นตัวอย่าง (Demonstration) จะช่วยให้  
จำได้ 30% ระดับขึ้น ที่ 5 การได้แลกเปลี่ยนพูดคุยกัน (Discussion) เช่น การพูดคุย  
แลกเปลี่ยนความรู้กันในกลุ่ม จะช่วยให้จำได้ถึง 50% ระดับขึ้น ที่ 6 การได้ทดลองปฏิบัติ  
เอง (Practice doing) จะจำได้ถึง 75% และระดับขึ้น ที่ 8 การได้สอนผู้อื่น (Teaching) เช่น  
การติว หรือการสอน จะช่วยให้จำได้ถึง 90% (Available From :

<https://moonojudy.wordpress.com/2016/01/16/> ; Harvard Business Review, 2011)

## 8. กระบวนการจัดการเรียนรู้

กระบวนการจัดการเรียนรู้ หมายถึง พฤติกรรมที่ครูแสดงออกถึง  
กระบวนการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

### การจัดระบบการเรียนรู้

เพื่อเป็นการปลูกฝังหลักคิดตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ  
พอเพียง โดยการจัดการเรียนการสอนที่บูรณาการในหลักคิดในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้  
และทุกระดับชั้น และเพื่อเป็นการบ่มเพาะอุปนิสัยพอเพียงผ่านในกิจกรรมการเรียนรู้ที่  
หลากหลาย

1. การจัดการเรียนการสอนที่บูรณาการหลักปรัชญาของ  
เศรษฐกิจพอเพียง โดยมีการจัดทำหลักสูตร/หน่วยการเรียนรู้บูรณาการหลักปรัชญาของ  
เศรษฐกิจพอเพียง และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามแผนการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการ  
หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในกลุ่มสาระการเรียนรู้ โครงงาน แหล่งเรียนรู้และฐาน  
การเรียนรู้ โดยพบว่า โรงเรียนระดับประถมศึกษา มีการจัดการเรียนการสอนที่บูรณาการ  
หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในลักษณะ (1) การบูรณาการฯ ในแต่ละกลุ่มสาระการ  
เรียนรู้ (2) การบูรณาการฯ ข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยใช้กิจกรรมโครงงานและฐานการ  
เรียนรู้ (3) การบูรณาการฯ แบบสอดแทรกในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ และ (4) เน้นการ  
ถอดบทเรียนตามหลัก 3 ห่วง 2 เงื่อนไข 4 มิติ เพื่อวิเคราะห์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจ  
พอเพียงจากกิจกรรมต่าง ๆ ที่นักเรียนทำหรือกิจกรรมการใช้ชีวิตประจำวันของนักเรียน  
เช่น การกิน การนอน การออกกำลังกาย การเรียนหนังสือ ฯลฯ สำหรับโรงเรียนระดับ  
มัธยมศึกษา มีการจัดการเรียนการสอนที่บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง  
ในลักษณะ (1) การบูรณาการฯ ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ (2) การบูรณาการฯ  
ข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้ (สหวิทยาการ) โดยจัดทำหน่วยการเรียนรู้/โครงงานหนึ่งเรื่อง

หนึ่งระดับชั้นที่บูรณาการฯ ทั้ง 8 กลุ่มสาระฯ และ (3) เน้นการถอดบทเรียนตามหลัก 3 ห่วง 2 เงื่อนไข 4 มิติ

2. สื่อ/แหล่งเรียนรู้/ฐานการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ หมายถึง แหล่งที่ให้ความรู้ที่มีอยู่แล้วตามธรรมชาติ หรือมีอยู่ในชุมชนหรือท้องถิ่น ส่วนฐานการเรียนรู้ หมายถึง แหล่งที่ให้ความรู้ที่โรงเรียนสร้างขึ้น เพื่อใช้ในการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร โดยบูรณาการเข้ากับกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อให้นักเรียนได้ฝึกคิด ฝึกปฏิบัติจริงตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง แหล่งเรียนรู้/ฐานการเรียนรู้ มีความหลากหลาย และแตกต่างกันตามบริบทของโรงเรียนและลักษณะชุมชน เช่น ฐานการเรียนรู้เรื่องพืช ฐานการเรียนรู้เรื่องสิ่งแวดล้อม ฐานการเรียนรู้เรื่องการประมง ฐานการเรียนรู้เรื่องขยะรีไซเคิล ฐานการเรียนรู้เรื่องธนาคาร ฐานการเรียนรู้เรื่องไอซีที ฐานการเรียนรู้เรื่องสุขภาพอนามัย ฐานการเรียนรู้เรื่องศาสนาและศิลปวัฒนธรรม ห้องสมุด ปราสาท เป็นต้น

ทั้งนี้ในระบบการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สถานศึกษาต้องจัดหลักสูตร/หน่วยการเรียนรู้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และ จัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามแผนการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง รวมทั้งการจัดทำจัดหาสื่อ/แหล่งเรียนรู้/ฐานการเรียนรู้ เพื่อปลูกฝังและสร้างเสริมการเรียนรู้ให้นักเรียนมีความรู้ความเข้าใจในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และสามารถถอดบทเรียนตามหลัก 3 ห่วง 2 เงื่อนไข 4 มิติ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติในวิถีชีวิตจนเกิดอุปนิสัยพอเพียงได้ ซึ่งการจัดระบบการเรียนรู้ดังกล่าวสอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของรัฐบาล “การปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้” โดยศูนย์การเรียนรู้ฯ ได้มีกระบวนการขับเคลื่อนในการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ อันเป็นการเรียนรู้โดยการบูรณาการผ่านกลุ่มสาระวิชา และกิจกรรมการเรียนรู้อันหลากหลายที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ ฐานการเรียนรู้ที่ส่งเสริมทักษะการคิดวิเคราะห์ และเหมาะสมกับศักยภาพและความถนัดของผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาทักษะชีวิต ทักษะทางสังคม และทักษะวิชาชีพ และสามารถเรียนรู้อย่างมีความสุข

3. กิจกรรมโรงเรียนและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เพื่อให้มีการฝึกปฏิบัติที่เสริมสร้าง และสนับสนุนระบบการเรียนรู้ที่เปี่ยมเพาะอุปนิสัยพอเพียง จนเกิดเป็นกิจวัตรประจำในวิถีชีวิตของแต่ละบุคคล

### 3.1 กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

การจัดกิจกรรม/โครงการพัฒนาผู้เรียนของโรงเรียนแต่ละโรงเรียนนั้น มีความหลากหลาย ซึ่งมีความแตกต่างไปตามบริบทของแต่ละโรงเรียน โดยโรงเรียนระดับประถมศึกษาจะเน้นกิจกรรมที่เสริมสร้างอุปนิสัยพอเพียง โดยให้นักเรียนได้ฝึกคิด (โดยครูตั้งคำถาม) และฝึกปฏิบัติจริงและนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน สำหรับโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจะเน้นกิจกรรมที่สร้างกระบวนการเรียนรู้ การคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล ผ่านการวางแผนและการถอดบทเรียนตามหลัก 3 ห่วง 2 เงื่อนไข 4 มิติ และการนำไปสู่การปฏิบัติในชีวิตประจำวัน โดยกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และมีความสมดุลและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงใน 4 มิติ มีดังนี้

มิติด้านวัตถุ: (1) กิจกรรมเสริมสร้างนิสัยประหยัดอดออม เช่น กิจกรรมธนาคารโรงเรียน และ (2) กิจกรรมส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เช่น กิจกรรมค่าย ว.ท. ร่วมใจใช้พลังงานอย่างยั่งยืน โครงการพลังคิดสะกิดโลก โครงการนวัตกรรมจักรยานปั่นไฟปั่นใจให้โลก กิจกรรมธนาคารขยะบุญ ฯลฯ

มิติด้านสังคม: (1) กิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม-จริยธรรม เช่น โครงการค่ายคุณธรรม โครงการธนาคารความดี โครงการเยาวชนทำความดีถวายในหลวง ฯลฯ (2) กิจกรรมเสริมสร้างจิตอาสา และจิตสาธารณะ เช่น กิจกรรมลูกเสือ เนตรนารี นักศึกษาวิชาทหาร กิจกรรมสาธารณะประโยชน์ โครงการจิตอาสาจากสถานักเรียนสู่โรงเรียนและชุมชน โครงการตลาดนัดพอเพียงเคียงคู่การแบ่งปัน ฯลฯ (3) กิจกรรมเสริมสร้างความมีระเบียบวินัย เช่น โครงการรับประทานอาหารแบบพอเพียง ฯลฯ (4) กิจกรรมส่งเสริมความสามัคคี ซื่อสัตย์สุจริต เช่น โครงการยุวทูตสมานฉันท์และสันติวิธีในสถานศึกษา กิจกรรมเยาวชนธรรมมาภิบาล ฯลฯ และ (5) กิจกรรมส่งเสริมการสร้างภูมิคุ้มกัน เช่น กิจกรรมปลอดภัยเสพติด กิจกรรมเยาวชนธรรมมาภิบาล โครงการกีฬาเยาวชน กิจกรรม To Be Number One กิจกรรมโรงเรียนสีขาว ฯลฯ

มิติด้านสิ่งแวดล้อม: กิจกรรมอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เช่น กิจกรรมการปลูกป่าชายเลน โครงการงานสวนพฤกษศาสตร์โรงเรียน ฯลฯ



มิติด้านวัฒนธรรม: (1) กิจกรรมอนุรักษ์วัฒนธรรม ประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น เช่น กิจกรรมสืบสานประเพณีกินเขาคั่ว โครงการเสือกก จันทบูรพอเพียงบนวิถีสตรีมารดาพิทักษ์ กิจกรรมการสืบสานงานประเพณีสมโภชปราสาท ศิขรภูมิ โครงการสานสัมพันธ์วันทำบุญอุบถันทั้งตำบล โครงการจิตอาสาภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ และ (2) กิจกรรมส่งเสริมการปฏิบัติตามคำสอนทางศาสนา เช่น โครงการวิถีมุสลิม ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โครงการส่งเสริมการปฏิบัติศาสนกิจคริสต์ศาสนา โครงการส่งเสริมการปฏิบัติศาสนกิจพุทธศาสนา ฯลฯ

นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมที่เสริมสร้างทักษะชีวิต

และการพัฒนาอาชีพให้กับนักเรียน เช่น การปลูกผัก การทำข้าวกล้อง ข้าวหอมมือ การทำปุ๋ยหมักชีวภาพ เลี้ยงปลาตุ๊ก เลี้ยงแพะ กิจกรรมกาดมั่วชายคร้วนักเรียน โครงการดำเนินาสาธิตสู่เศรษฐกิจพอเพียง โครงการงานบูรณาการภาพระดับอำเภอมณี เป็นต้น ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เน้นให้นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติจริงและสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้

ผลจากการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ส่งผลให้นักเรียนมีความรู้ ทักษะ การปฏิบัติตนและดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็น “นักเรียน อยู่อย่างพอเพียง” คือ ใช้ชีวิตสอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง คือ คิด พูด ทำ อย่างพอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี โดยใช้ความรู้และคุณธรรมเป็น พื้นฐานในการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติภารกิจหน้าที่เพื่อให้เจริญก้าวหน้าไปอย่างสมดุล และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านวัตถุ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านวัฒนธรรม ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมาย 1 ใน 5 ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 คือ “การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ มีวินัย และปฏิบัติตนตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนา หรือศาสนาที่ตนนับถือ ยึดหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง” และคุณลักษณะอันพึงประสงค์หรือจุดเน้นคุณภาพผู้เรียน 8 ประการ ได้แก่ รักชาติ-ศาสนา-กษัตริย์ ซื่อสัตย์สุจริต มีวินัย ใฝ่ เรียนรู้ อยู่อย่างพอเพียง มุ่งมั่นในการทำงาน รักความเป็นไทย และมีจิตสาธารณะ

#### 1. กระบวนการจัดการเรียนรู้

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

พ.ศ. 2542 (ราชกิจจานุเบกษา, เล่ม 116 ตอนที่ 74 ก, หน้า 7-8) โดยเฉพาะในหมวดที่ 4 แนวการจัดการศึกษา มาตรา 22 ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่า ผู้เรียน ทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด

กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ และ มาตรา 24 ได้กล่าวไว้ว่า ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการดังต่อไปนี้ 1) จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 2) ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา 3) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง 4) จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกันรวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา 5) ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ ครูและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอน และแหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ 6) จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

สำหรับ ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ

และจรรยาบรรณวิชาชีพ พ.ศ. 2548 (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549, หน้า 84)

ได้กำหนดให้ผู้ประกอบวิชาชีพครูต้องมีมาตรฐานวิชาชีพในมาตรฐานความรู้ และ ประสพการณ์วิชาชีพเกี่ยวกับสาระความรู้และสมรรถนะของครูตามมาตรฐานความรู้ ด้านการจัดการเรียนรู้ ดังนี้ 1) ออกแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน 2) เลือกใช้ พัฒนา สร้างสื่อ อุปกรณ์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน 3) จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนและจำแนกระดับการเรียนรู้ของผู้เรียนจากการประเมินผล

เช่นเดียวกับ กษมา วรวรรณ ณ อุทยาน (2550,

หน้า 41) ได้ให้แนวคิดในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู ดังนี้ 1) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ 2) ใช้วิธีการสอนที่เน้นกระบวนการมากกว่าเนื้อหา ให้ผู้เรียนมีอิสระในการแสวงหาความรู้ความคิดด้วยการลงมือปฏิบัติจริง 3) ใช้วิธีการสอน ที่เน้นการคิด เปิดโอกาสให้ผู้เรียนสืบค้นข้อมูลและใช้ความคิดเพื่อสรุปความรู้ต่าง ๆ 4) ใช้วิธีการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนใช้กระบวนการคิด วิเคราะห์ และการสรุปองค์ความรู้ แบบองค์รวม บูรณาการ เชื่อมโยงเรื่องราวและแนวคิดของสิ่งที่เรียนรู้ในห้องเรียนกับวิถีชีวิต 5) จัดการเรียนรู้ที่บูรณาการเนื้อหาสาระ กระบวนการเรียนรู้และคุณธรรมโดยยึด

ธรรมชาติของผู้เรียน เพื่อสนองวิธีการเรียนรู้ที่แตกต่างกันของผู้เรียนและธรรมชาติของวิชาด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย ใช้สื่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย เชื่อมโยงธรรมชาติ แหล่งเรียนรู้ สถานการณ์จริง ระบบสารสนเทศให้ผู้เรียนได้ศึกษา ค้นคว้า ทดลองและสัมผัส

สอดคล้องกับ อภรณ์ ใจเที่ยง (2550, หน้า 84)

ได้อธิบายถึงบทบาทครูในการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) เกม เพลง นำมาใช้ 2) ให้เล่า นิทานสนุก 3) ปลุกใจให้หมั่นคิด 4) ไม่เกาะติดในห้องเรียน 5) ผลัดเปลี่ยนเวียนรายงาน 6) บูรณาการทุกวิชา 7) สรรหาสื่อหลากหลาย 8) เลิกบรรยายให้ปฏิบัติ 9) จัดตามหลัก Child Centered ส่วน ทิศนา แชมมณี (2553, หน้า 378) กล่าวถึงกระบวนการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นตัวตั้ง โดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับผู้เรียน จัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) วางแผนการเรียนการสอน 2) ออกแบบการเรียนการสอน 3) การจัดการเรียนการสอน 4) การใช้วิธีการสอน เทคนิคการสอน 5) รูปแบบการสอน ระบบการสอน 6) สื่อการสอน และ 7) การประเมินผลการเรียนการสอน

นอกจากนี้ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2554, หน้า 48-49) กล่าวว่า ในการประเมินคุณภาพภายนอก รอบ 3 ตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับครูมากที่สุดคือ ตัวบ่งชี้ที่ 6.2 กระบวนการจัดการเรียนการสอน ซึ่งหมายถึง ครูสามารถจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้ 1) การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ด้านความรู้ ทักษะกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นความคิดรวบยอด หลักการและความสัมพันธ์ รวมทั้งคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 2) การวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคลแล้วนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ ที่ทำทายความสามารถของผู้เรียน 3) การออกแบบการเรียนรู้และการจัดการเรียนรู้ ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคลและพัฒนาการทางสมองเพื่อนำผู้เรียนไปสู่เป้าหมาย 4) การจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และช่วยดูแลผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ 5) การจัดเตรียมและการใช้สื่อให้เหมาะสมกับกิจกรรม นำภูมิปัญญาท้องถิ่นเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ในการจัดการเรียนการสอน 6) การประเมินความก้าวหน้าของผู้เรียน ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เหมาะสมกับธรรมชาติของวิชา และระดับพัฒนาการของผู้เรียน รวมทั้งการวางเงื่อนไขให้ผู้เรียนประเมินความก้าวหน้าของตนเอง และนำมาใช้ปรับปรุงและพัฒนาตนเอง 7) การวิเคราะห์ผลการประเมินและนำมาใช้ในการซ่อมเสริมและพัฒนา

ผู้เรียน รวมทั้งปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน 8) การศึกษาค้นคว้าวิจัย เพื่อพัฒนาสื่อ และกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

สรุปได้ว่า กระบวนการจัดการเรียนรู้ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออก ของครูที่สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องยึดหลักว่า ผู้เรียน ทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการเรียนรู้ต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็ม ศักยภาพ ประกอบด้วย 1) การออกแบบการเรียนรู้ 2) เน้นฝึกทักษะกระบวนการคิดและการจัดการ 3) วิธีการสอนเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง 4) บูรณาการจัดการเรียน การสอน 5) การจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 6) การใช้สื่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย 7) การประสานความร่วมมือการจัดการเรียนรู้ 8) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ 9) การซ่อมเสริมและพัฒนาผู้เรียน และ 10) การวิจัย

### 3. การบริหารจัดการชั้นเรียน

การบริหารจัดการชั้นเรียน หมายถึง การจัดระบบการเรียนรู้ตามหลัก ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีแนวทาง ดังนี้

1. ด้านหลักสูตรและการจัดหน่วยการเรียนรู้ ตามที่หลักสูตร แกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 ได้กำหนดเป้าหมายให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนา ให้มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ มีวินัย และปฏิบัติตนตามหลักธรรม ของพระพุทธศาสนา หรือศาสนาที่ตนนับถือ และจุดเน้นคุณภาพผู้เรียน 8 ประการ หรือที่เรียกว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 8 ประการ อีกทั้ง สมรรถนะต่าง ๆ ที่จำเป็นในการ ดำเนินชีวิตในศตวรรษที่ 21 ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางและปมเพาะให้ผู้เรียนยึดหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง จึงเป็นแนวทางในการบูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เข้าไปในหลักสูตร หน่วยการเรียนรู้และแผนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยบูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ตามแผนการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในกลุ่มสาระการ เรียนรู้ โครงการ แหล่งเรียนรู้และฐานการเรียนรู้ ได้แก่

1.1 การจัดการเรียนการสอนที่บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้

1.2 การบูรณาการฯ ข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้ (สหวิทยาการ) โดยจัดทำหน่วยการเรียนรู้/โครงการ หนึ่งเรื่อง หนึ่งระดับชั้น ที่บูรณาการฯ ทั้ง 8 กลุ่มสาระฯ หรือใช้กิจกรรมโครงการและฐานการเรียนรู้

1.3 การบูรณาการฯ แบบสอดแทรกในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้  
(4) เน้นการถอดบทเรียนตามหลัก 3 ห่วง 2 เงื่อนไข 4 มิติ เพื่อวิเคราะห์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจากกิจกรรมต่าง ๆ ที่นักเรียนทำ หรือกิจกรรมการใช้ชีวิตประจำวันของนักเรียน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เรียนมีการดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง คือ การนำหลัก 3 ห่วง 2 เงื่อนไข มาเป็นกรอบและแนวทางในการคิด การวางแผน การตัดสินใจ และลงมือปฏิบัติ ในทุกเรื่อง มีการดำเนินชีวิตที่เจริญก้าวหน้าไปพร้อมกับความสมดุลและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงใน 4 ด้าน ได้แก่

1.3.1 ด้านวัตถุ/เศรษฐกิจ คือ การใช้ทรัพยากร เงินทอง ของใช้ต่าง ๆ อย่างประหยัดและคุ้มค่า สอดคล้องกับความเป็นจริงของชีวิตแต่ละคนอย่างมีเหตุผลด้วยความไม่ประมาท

1.3.2 ด้านสังคม คือ การเห็นคุณค่าและมีทักษะในการอยู่ร่วมกันในสังคมโดยการมีระเบียบ วินัย มีความเคารพในกฎ-กติกา รู้จักแบ่งปัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือผู้อื่นตามกำลัง มีความซื่อสัตย์สุจริต ไม่เบียดเบียน จนส่งผลให้เกิดความสามัคคี และเป็นโรงเรียน-ชุมชนแห่งความสุข

1.3.3 ด้านสิ่งแวดล้อม คือ การเห็นคุณค่าของทรัพยากรธรรมชาติ ดิน น้ำ ป่า ต้นไม้ อากาศ พลังงาน ลดขยะ ฯลฯ ร่วมในกิจกรรมและปฏิบัติตนเพื่อรักษ์โลก-รักษ์สิ่งแวดล้อม

1.3.4 ด้านวัฒนธรรม คือ มีความภูมิใจในความเป็นไทย รักษ์ท้องถิ่น ด้วยฐานความรู้ และความเข้าใจรากเหง้าของตน ปฏิบัติตนเพื่ออนุรักษ์และสืบทอดประเพณีวัฒนธรรมที่ดีงาม

1.4 สื่อ/แหล่งเรียนรู้/ฐานการเรียนรู้ การจัดสื่อ แหล่งเรียนรู้ ฐานการเรียนรู้ มีการจัดเพื่อให้เกิดบรรยากาศ และมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อ ต่อการเรียนรู้ เอื้อ ต่อการบ่มเพาะอุปนิสัย “อยู่อย่างพอเพียง” โดยเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่แล้วตามธรรมชาติ หรือมีอยู่ในชุมชนหรือท้องถิ่น หรือเป็นฐานการเรียนรู้ อันเป็นแหล่งที่ให้ความรู้

ที่โรงเรียนสร้างขึ้น เพื่อใช้ในการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร โดยบูรณาการเข้ากับกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อให้ให้นักเรียนได้ฝึกคิด ฝึกปฏิบัติจริงตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

1.5 การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ที่หลากหลายอย่างสอดคล้องกับบริบทและภูมิสังคมของสถานศึกษา เพื่อเสริมหนุนการปลูกฝังปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงให้กับผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ที่ป่มเพาะอุปนิสัยพอเพียงเป็นวิถีชีวิตประจำวัน โดยระดับประถมศึกษาจะเน้นกิจกรรมที่เสริมสร้างอุปนิสัยพอเพียง โดยให้นักเรียนได้ฝึกคิด (โดยครูตั้งคำถาม) และฝึกปฏิบัติจริง และนำไปใช้ในวิถีชีวิตประจำวัน สำหรับในระดับมัธยมศึกษาจะเน้นกิจกรรมที่สร้างกระบวนการเรียนรู้ การคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล ผ่านการวางแผนและการถอดบทเรียนตามหลัก 3 ห่วง 2 เงื่อนไข 4 มิติ มาเป็นกรอบและแนวทางในการคิด วางแผน ตัดสินใจ และนำไปสู่การลงมือปฏิบัติในชีวิตประจำวัน โดยกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีความสมดุลและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงใน 4 มิติ ด้านวัตถุ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านวัฒนธรรม และเป็นกิจกรรมที่เสริมสร้างทักษะชีวิต และการพัฒนาอาชีพให้กับนักเรียนที่เน้นให้นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติจริงและสามารถนำไปใช้ในวิถีชีวิตประจำวันได้

1.6 การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรและชุมชน เพื่อให้บุคลากรได้เพิ่มองค์ความรู้เกี่ยวกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่และดำเนินชีวิตได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้ง ได้พัฒนาความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงโดยมีการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

1.6.1 จัดให้มีกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการทำงานซึ่งกันและกันโดยใช้กระบวนการ AAR (After Action Review) ซึ่ง ถือเป็นกระบวนการในการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ของโรงเรียน

1.6.2 จัดให้ครูและบุคลากรได้เข้ารับการอบรมทั้ง ภายในและภายนอกโรงเรียน รวมทั้งจัดให้มีการศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้

1.6.3 ส่งเสริมให้ครูได้เป็นวิทยากร และโค้ชหรือพี่เลี้ยง เพื่อสร้างทักษะการถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และประสบการณ์ในการทำงานให้กับผู้ปกครอง และชุมชน ตลอดจนหน่วยงานอื่น ๆ ที่มาศึกษาดูงาน

1.6.4 สนับสนุนให้ครูแกนนำที่ได้รับการอบรมมาถ่ายทอดและต่อยอดให้กับครูทุกคนในโรงเรียน และดำเนินการพัฒนาครูใหม่ (ครูย้ายมาใหม่และบรรจุใหม่) ด้วยการจัดการประชุมปฏิบัติการให้ความรู้ ความเข้าใจในการออกแบบการจัดการเรียนรู้บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ทั้งนี้พบว่า ปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จ คือ พฤติกรรมภายในตัวบุคคลที่มีความสำคัญมากที่สุด โดยมี 2 ปัจจัยหลัก และ 7 ปัจจัยย่อย คือ

(1) แรงบันดาลใจ ประกอบด้วย 2 ปัจจัยย่อย ได้แก่

(1.1) ความจงรักภักดีและเทิดทูนในสถาบันพระมหากษัตริย์ (1.2) การยึดมั่นในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

(2) คุณลักษณะสำคัญของบุคลากร ประกอบด้วย

5 ปัจจัยย่อย ได้แก่ 2.1) มีความรู้ความเข้าใจ นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม 2.2) มีความเพียร ความพยายาม ความมุ่งมั่น ความอดทน เป็นแบบอย่างและความทุ่มเท 2.3) มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความเสียสละ และมีจิตสาธารณะ 2.4) การมีส่วนร่วม ความสามัคคีของบุคลากรและเครือข่าย และ (2.5) การมีอุดมการณ์ร่วมกัน











## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2555, 22 พฤศจิกายน). *ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องแนวทางการพัฒนาและประเมินสถานศึกษาพอเพียงเป็นศูนย์การเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- \_\_\_\_\_. (2558). *แนวทางการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปจัดการศึกษา ในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง ศูนย์สถานศึกษาพอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณ.
- \_\_\_\_\_. (2558, 24 มีนาคม). *ศูนย์ขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา. (2557). *การเผยแพร่ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง พิมพ์ครั้งที่ 4*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สถานศึกษาพอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณ.
- \_\_\_\_\_. (2559). *ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับความเข้มแข็งของโรงเรียน พิมพ์ครั้งที่ 3*. นนทบุรี: ธนธัชการพิมพ์.
- จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา และปรียานุช ธรรมปิยา. (2556). *ตามรอยพ่อ ชีวิตพอเพียง... สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน พิมพ์ครั้งที่ 11*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง. สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงาน โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ. (ม.ป.ป.). *หลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สถานศึกษาพอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณ กรุงเทพมหานคร.

## รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบและคู่มือการพัฒนา

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์  
ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญพิศ ธรรมรัตน์ อาจารย์ประจำ  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. ดร.ระพีพรรณ ร้อยพิลา ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงาน  
ศึกษาธิการภาค 11
4. นายมงคล รุณธาตุ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษา เขต 1 ศึกษาราชการแทน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 22
5. นายอาจ ชมภูโคตร ผู้อำนวยการโรงเรียนอู่เม้าประชาสรรค์ สำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
6. นางฐปนีย์ นารี รองผู้อำนวยการโรงเรียนกุดบากพัฒนาศึกษา  
อำเภอกุดบาก จังหวัดสกลนคร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23
7. นายทองศักดิ์ ชินบุตร ครู โรงเรียนกุดบากพัฒนาศึกษา อำเภอกุดบาก  
จังหวัดสกลนคร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23
8. นางสาวปุกนยาพร ผิวขำ ครู โรงเรียนหนองแวงวิทยาคม อำเภอหนองแวง  
จังหวัดมุกดาหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

## คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์



### เอกสารประกอบ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้  
ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงพอ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

ชุดที่ 3 การพัฒนาตนเองและเป็นที่เลี้ยงให้กับผู้อื่น

ผู้วิจัย

นางสิริกกร ไชยราช

นักศึกษาระดับดุขฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## ชุดที่ 3 การพัฒนาตนเองและการเป็นที่เลื่องให้กับผู้อื่น

ระยะเวลา 35 ชั่วโมง (ศึกษาวันละ 7 ชั่วโมง)

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ครูที่เข้ารับการพัฒนามีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถอธิบายเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีการพัฒนาตนเองและการเป็นที่เลื่องให้กับผู้อื่นได้
2. เพื่อให้ครูที่เข้ารับการพัฒนามีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ
3. เพื่อให้ครูที่เข้ารับการพัฒนามีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของการเป็นที่เลื่องให้กับผู้อื่นได้

### เนื้อหา

การพัฒนาตนเองและเป็นที่เลื่องให้กับผู้อื่น หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของครูในการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ และการเป็นที่เลื่องให้กับผู้อื่น การพัฒนาตนเองและเป็นที่เลื่องให้กับผู้อื่น มี 2 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ และ 2) การเป็นที่เลื่องให้กับผู้อื่น มีเนื้อหา ดังนี้

- แนวคิดการพัฒนาตนเองและเป็นที่เลื่องให้กับผู้อื่น
- การพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ
- การเป็นที่เลื่องให้กับผู้อื่น

### ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. วิทยากรอธิบายขั้นตอนวิธีการศึกษาในเอกสาร เรื่อง การพัฒนาตนเองและเป็นที่เลื่องให้กับผู้อื่น พร้อมกระตุ้นให้เกิดกระบวนการคิด โดยให้ครูที่เข้ารับการพัฒนาร่วมกันถอดบทเรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ตามหลักการ 2 3 4 และนำเข้าสู่เนื้อหาสาระของบทเรียน

2. ครูที่เข้ารับการพัฒนาฝึกปฏิบัติ ศึกษาเอกสาร และร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้
3. วิทยากรอธิบายการปฏิบัติกิจกรรมและให้ครูที่เข้ารับการพัฒนาฝึกปฏิบัติ  
ระดมความคิด ถอดบทเรียน
4. ครูที่เข้ารับการพัฒนาฝึกปฏิบัติ เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง  
และเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่น
5. วิทยากรและครูผู้เข้ารับการพัฒนาร่วมกันสรุปกิจกรรม

### การวัดและประเมินผล

1. จากการร่วมกิจกรรมตามที่กำหนด
2. จากความสนใจในการศึกษา และร่วมสรุปประเด็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้
3. จากการนำเสนอประเด็นข้อสรุปข้อซักถามตามกิจกรรม
4. จากการถอดบทเรียนและตอบคำถามท้ายเล่มและเสนอความคิดเห็น

### สื่อประกอบกิจกรรม

1. เอกสารประกอบการพัฒนา เรื่อง การพัฒนาตนเองและเป็นพี่เลี้ยงให้กับ  
ผู้อื่น
2. เครื่องโปรเจคเตอร์
3. กระดาษปอนด์
4. ปากกาเมจิก
5. สีไม้



## กำหนดการอบรมปฏิบัติการ

### วันที่ 1 ของการอบรมปฏิบัติการ

ระยะเวลา	เนื้อหา/กิจกรรม	สื่อประกอบ
13.00 – 14.00 น.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ภาวะผู้นำครูด้านการพัฒนาตนเองและเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่น</li> <li>- การดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เอกสารประกอบรูปแบบการพัฒนา ชุดที่ 3</li> <li>- power point</li> </ul>
14.00 – 14.30 น.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กระบวนการกลุ่ม ระดมความคิด ถอดบทเรียน ตามหลัก 2 3 ด้านการพัฒนาตนเองและเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่น</li> <li>- สรุปความคิดรวบยอดร่วมกัน จากกิจกรรมการเรียนรู้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mind mapping การถอดบทเรียนของแต่ละกลุ่ม</li> </ul>

### ชุดที่ 3 การพัฒนาตนเองและเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่น

การพัฒนาตนเองและเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่น หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของครูในการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ และการเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่น

การพัฒนาตนเองและเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่น มี 2 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. การพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพครู
2. การเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่น

#### แนวคิดการพัฒนาตนเองและเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่น

อาภรณ์ ราชพัฒน์ (2554, หน้า 29) จากผลการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักที่ 1 มีการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู ที่ได้จากการสังเคราะห์ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย 1) มีวิสัยทัศน์พัฒนาตนเอง 2) เชื่อมั่นตนเองว่าพัฒนาได้ และ 3) เป็นครูผู้นำพัฒนาเพื่อนครู เช่นเดียวกับ พนารัตน์ บุตรชารี (2554, อ้างถึงใน ไชยา ภาวะบุตร, 2555, หน้า 327) จากผลการสังเคราะห์องค์ประกอบหลัก 4 การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู พบว่ามีองค์ประกอบย่อย 3 ประกอบ ซึ่งประกอบด้วย 1) การเป็นครูผู้นำ 2) การนิเทศและให้คำแนะนำ และ 3) การเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ เช่นเดียวกับ Phillips (1993, pp. 3–5) และ Delf & Smith (2007, p. 495) ได้กล่าวว่า การพัฒนาตนเองเป็นวิธีการที่บุคคลเห็นโอกาสการพัฒนาอยู่รอบตัวและรู้จักหาประโยชน์จากสิ่งเหล่านั้น สอดคล้องกับ สัมมาพรนิธย์ (2553, อ้างถึงใน ไชยา ภาวะบุตร, 2555, หน้า 42) กล่าวว่า การพัฒนาตนเองของผู้นำเป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหารองค์การ เพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความศรัทธา ความน่าเชื่อถือ การสร้างบรรยากาศและความพึงพอใจแก่เพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์การให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น สำหรับแนวคิดของ Ehrich (1994, p. 7) และWhiting & de janasz (2004) กล่าวว่า การสร้างเครือข่ายเป็นการสร้างอิทธิพลและความสัมพันธ์ทำให้เกิดการพัฒนาตนเองและความร่วมมือร่วมใจในการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนคุณลักษณะของครูผู้นำในบทบาทของผู้นำ (York-Barr and Duke, 2004, p. 260) พอจำแนกได้ดังนี้ 1) การสร้างความเชื่อถือ การช่วยเหลือส่งเสริมเพื่อนร่วมงาน การสร้างสัมพันธภาพที่มั่นคงกับเพื่อนร่วมงาน 2) การทำงานแบบทีมกัลยาณมิตร การมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมของโรงเรียนโดยผ่านสัมพันธภาพที่ดีระหว่างครูและบุคลากรในโรงเรียน

3) การมีสมรรถภาพในการสื่อสารและทักษะในการฟัง 4) การมีความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง สามารถทำให้เกิดการเจรจาและเกิดการปรองดอง 5) การดำเนินการแบบเป็นระบบมีขั้นตอนการทำงาน 6) การมีทักษะกระบวนการกลุ่ม 7) การมีความสามารถในการประเมิน ติความ จัดอันดับความสำคัญ 8) การมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับนโยบายและแผนงานสำคัญของโรงเรียน และ 9) การมีความสามารถในการคาดการณ์ถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ โดยผู้บริหารและครู ทั้งนี้มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับ Dubrin (2007, p. 453) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ ไว้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา (education) และการฝึกอบรม (training) ประสบการณ์ในการทำงาน (job experience) การสอนงาน (coaching) และการชวนขยายด้วยตนเอง (self-help) ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ล้วนมีผลต่อการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ สอดคล้องกับ วิเชียร วิทย์อุดม (2558) ได้กล่าวว่า การพัฒนาตัวให้เป็นผู้ นำ จัดอยู่ในลักษณะของผู้ นำ เป็นสิ่งที่เราสามารถพัฒนาทักษะของความเป็นผู้นำโดยการเรียนรู้ สังคม ประสบการณ์ ฝึกฝน พัฒนาตนเองให้เป็นผู้ นำที่ดี การพัฒนาตนเองอาจจะทำได้โดยการ จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเอง ซึ่งจะถูกจัดขึ้นเป็นการเฉพาะบุคคลตัวอย่างของการพัฒนาความเป็นผู้นำด้วยวิธี ดังนี้คือ การอ่านหนังสือ การชมวีดีโอ การฟังเพลง และการฝึกฝน อบรมกับโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อเสริมทักษะ หรืออาจจะเป็นการพัฒนาลักษณะนิสัยให้เกิดขึ้นกับตนเอง สอดคล้องกับ รังสรรค์ สุทาร์มย์ (2556, หน้า 8) องค์ประกอบการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู ประกอบด้วย 1) มีการวิเคราะห์ตนเอง 2) มีความเชื่อมั่นในการพัฒนาตนเอง 3) เป็นผู้ นำในการพัฒนาวิชาชีพ 4) ให้การฝึกสอนงานกับเพื่อนครู

สรุปได้ว่า การพัฒนาตนเองและเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่น หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของครูในการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ และการเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่น มี 2 องค์ประกอบย่อย คือ การพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ และการเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่น ประกอบด้วย ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์พัฒนาตนเอง 2) มีความเชื่อมั่นในตนเอง 3) การพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ นำ 4) เป็นครูผู้ นำพัฒนาเพื่อนครู 5) การนิเทศและให้คำแนะนำ 7) การเป็นผู้ ถ่ายทอดความรู้ 8) การสร้างความเชื่อถือ 9) การสร้างสัมพันธ์ภาพที่มั่นคงกับเพื่อนร่วมงาน 10) การทำงานแบบทีมกัลยาณมิตร

## การพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพครู

การพัฒนาตนเองของผู้ประกอบวิชาชีพครู จำเป็นต้องพัฒนาตนเองเพื่อให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องโดยมีทักษะการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คือ การสร้างบรรยากาศให้เกิดความรู้สึก หรือทัศนคติทางบวกในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง การแสวงหาความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงตนเอง และการปรับปรุงตนเอง โดยแสวงหาการสนับสนุนจากบุคคลในอาชีพเดียวกัน จุดเริ่มต้นของการพัฒนาตนเองของผู้ประกอบวิชาชีพครู คือ การประเมินความสามารถของตนเอง เพื่อนำไปสู่การวางแผนการพัฒนาอย่างรอบด้าน ทั้งนี้ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนายังเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะมุ่งให้เกิดความสำเร็จในทุกขั้นตอนของการพัฒนาตน ซึ่งได้แก่ วัฒนธรรมการสนับสนุน บริบทของสถานศึกษา ระดับการพัฒนาของสถานศึกษา เวลา งบประมาณ ขั้นตอนในการพัฒนาวิชาชีพ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสอน และบทบาทขององค์การด้านวิชาชีพ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลสำคัญต่อการพัฒนาตนที่มีประสิทธิภาพและความยั่งยืนของผู้ประกอบวิชาชีพครู (อรรถณพ จินะวัฒน์, 2559, บทคัดย่อ)

อรรถณพ จินะวัฒน์ (2559, หน้า 1379-1395) กล่าวถึง การพัฒนาตนเองของผู้ประกอบวิชาชีพ (Self-Development of Professional Teacher) ไว้ดังนี้

ในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาควรได้คิดทบทวนวิสัยทัศน์ว่า ควรจะมุ่งไปที่ใด จะทำอย่างไร และต้องการทำอะไร พร้อมกับต้องปรับตัวใหม่ในแต่ละช่วงของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการปฏิบัติเช่นนี้ เรียกว่า การทำตัวให้กลับคืนมาใหม่ (Self-renewal) ในมุมมองนี้ ผู้ประกอบวิชาชีพครูต้องเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือความคิดเกี่ยวกับตนเองก่อน จนไปถึงเรื่องที่อาจส่งผลกระทบต่อผู้อื่น ทั้งนี้เพื่อเป็นการปฏิรูปตนเองให้สามารถเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนและการจะเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดผลดีต่อตนเองนั้น มีทักษะการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ 3 ประการ (Jaffe & Scott, 1988, pp. 116-117) ดังนี้

1. สร้างบรรยากาศให้เกิดความรู้สึกหรือทัศนคติทางบวกเพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยการดูแลใส่ใจตนเอง ทั้งทางร่างกาย อารมณ์ และจิตใจ โดยปฏิบัติ ดังนี้

1.1 ใส่ใจดูแลตนเองด้านกายภาพ โดยครอบคลุมทั้งเรื่อง รูปร่าง หน้าตา การแต่งกาย เป็นต้น

1.2 พิจารณาตนเองและยอมรับการเปลี่ยนแปลง

1.3 สร้างความรู้สึกรับถือตนเอง เห็นคุณค่าในตนเอง และภูมิใจ  
ในตนเอง

1.4 ยกเลิกความคาดหวังเดิม ๆ และเตรียมพร้อมสำหรับ  
ความคาดหวังใหม่

1.5 มองไปในอนาคต สร้างวิสัยทัศน์ของตนเอง

2. แสวงหาความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง เพื่อเพิ่มพูนระดับ  
ความเข้าใจ และควบคุมอนาคตของตนเอง ปรัชญาหรือร่วมกับผู้อื่น ๆ พัฒนาเจตคติ  
ทางบวกเริ่มจากตนเอง เข้าใจการเปลี่ยนแปลงอย่างถูกต้อง

3. พัฒนาและปรับปรุงตนเอง และแสวงหาการสนับสนุนจากบุคคล  
ในอาชีพเดียวกัน รับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ใช้เวลาที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์  
โดยการเรียนรู้ทักษะใหม่เพื่อจะวางแผนสู่อนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ความสามารถที่จำเป็นของผู้ประกอบวิชาชีพครู

จุดเริ่มต้นของการพัฒนาตนเองของผู้ประกอบวิชาชีพครูก็คือ การประเมินว่า  
ตนเองมีความสามารถที่แท้จริงในเรื่องใดบ้าง จะต้องพัฒนาเพิ่มเติมเรื่องใด พัฒนาต่อยอด  
เรื่องใดซึ่งควรมีการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม แล้ววางแผนนำสู่การปฏิบัติในชีวิตประจำวัน  
มีนักวิชาการจำนวนมาก (Kellough, 2000; Moore, 2001; Sullivan & Glanz, 2005)  
ได้เสนอคุณลักษณะที่แสดงถึงความสามารถที่ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งหมาย  
รวมถึงผู้ประกอบวิชาชีพครูควรมี ตัวอย่าง เช่น

1. เป็นนายหน้า (Broker) ทางการศึกษาที่จะนำเสนอ ดูแล จัดหา  
ผลประโยชน์จากการศึกษาให้แก่ผู้เรียน นำเสนอวิธีการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการ  
ของผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนเกิดความสุขในการเรียนรู้ มีเจตคติที่ดีต่อการเรียนรู้ และเรียนรู้  
อย่างมีความหมาย

2. เป็นผู้รอบรู้ในเนื้อหาสาระที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน ซึ่งความรอบรู้นี้  
จะต้องรู้ทั้งพื้นฐานของวิชาและความรู้ในปัจจุบัน รวมทั้งข้อเท็จจริง หลักการ แนวคิด  
และทักษะของวิชา

3. เป็นผู้มี ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงกระบวนการเรียนรู้ ว่ากระบวนการ  
ใดเหมาะสมกับเด็กคนใดหรือกลุ่มใด เนื้อหาใดควรใช้กระบวนการเรียนรู้แบบใด

4. เป็นผู้บริหารจัดการห้องเรียน และแผนการจัดการเรียนรู้ ได้อย่างเป็น  
ระบบทั้งรายวิชา รายภาค รายสัปดาห์ และแต่ละชั่วโมงที่สอน

5. เป็นผู้เชื่อมโยงการจัดการเรียนรู้กับความต้องการจำเป็นของเด็กแต่ละคนได้ และช่วยให้เด็กสามารถเชื่อมโยงหัวข้อการเรียนรู้เข้ากับชีวิตของตนได้ อีกทั้งพัฒนาสมรรถนะที่สัมพันธ์กับการพัฒนาการเรียนรู้ของเด็ก

6. เป็นผู้ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำรงชีวิต มีความเสมอต้นเสมอปลาย ตรงต่อเวลา ปฏิบัติงานแล้วเสร็จตามเวลา กระตือรือร้นในการร่วมมือร่วมใจ ปฏิบัติงานการศึกษา นับถือให้เกียรติผู้อื่น ดำรงรักษาจิตใจให้มีความเมตตา แสดงความคิดเห็นอย่างมีวิจารณญาณ ใช้ทักษะในการสื่อสารสัมพันธ์กับนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้จะเป็นตัวแบบที่ดีให้กับสังคม

7. เป็นผู้ใส่ใจเกี่ยวกับสิทธิเด็ก โดยมีพฤติกรรม ดังนี้

7.1 สร้างบรรยากาศแห่งความปลอดภัย และสุขภาพอนามัยทางกาย และจิตวิทยา

7.2 สร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตรให้นักเรียนรู้สึกอบอุ่น มั่นคง และเป็นสุขที่จะเรียนรู้เพื่อพัฒนาเจตคติในทางบวก และการมีวินัยในตนเอง

7.3 สร้างความเชื่อมั่นให้แก่เด็กทุกคนให้เกิดความรู้สึกว่าทุกคนสามารถเรียนรู้ได้

7.4 มีความรู้สึกไวต่อการเปลี่ยนแปลงของเด็กซึ่งอาจต้องการความช่วยเหลืออย่างรีบด่วนและทันที่

7.5 พัฒนาทักษะในการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียน และใช้ผลการประเมินในการพัฒนาเด็กอย่างต่อเนื่อง

8. เป็นผู้พัฒนาตนเองให้มีอารมณ์ขัน และมีส่วนร่วมสร้างอารมณ์ขัน เพราะอารมณ์ขันไม่เพียงเป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดการดำรงชีวิตที่มีคุณภาพเท่านั้น ยังสร้างสรรค์และพัฒนาการคิดระดับสูงได้อีกด้วย

9. เป็นผู้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง เต็มใจที่จะทำสิ่งใหม่ ๆ แสดงความรับผิดชอบ รับรู้และเข้าใจได้ว่าค่านิยมที่ได้รับการถ่ายทอดมาดั้งเดิมเป็นของมีค่า แต่ค่านิยมในการเปลี่ยนแปลงก็สร้างคุณค่าในชีวิตเช่นกัน

10. เป็นผู้สนใจในวิชาซีพอย่างต่อเนื่อง และหาโอกาสพัฒนาสู่มืออาชีพอย่างแท้จริง ด้วยการปฏิบัติหน้าที่ทั้งในห้องเรียน โรงเรียน และชุมชน และเป็นผู้นำความคิดทางการศึกษาสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของนักเรียน และสังคม

11. เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องได้ของนักเรียน เพื่อนร่วมอาชีพ ผู้ปกครอง และชุมชน

นอกจากนี้ Kouzes & Posner (2002, p. 295) มีทัศนะว่า คนที่มีความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งเป็นคนที่มีความมั่นคงในจิตใจจะมองเห็นเส้นทางที่ก้าวหน้า และสามารถพัฒนาสมรรถนะของตนเองได้ งานวิจัยจำนวนมากแสดงให้เห็นว่าความมั่นใจในตนเองจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ยิ่งถ้าบุคคลเหล่านั้นมีความสามารถในการคิดก็จะทำให้สามารถตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น และสิ่งที่จะบันดาลให้คนเรามีความมั่นใจในตนเองก็คือ สมรรถนะของตนเอง (Competency) หากผู้ประกอบวิชาชีพครูต้องการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง ก็จะต้องมีประสบการณ์ที่ตรงกับบทบาทหน้าที่ ประสบการณ์นับเป็นมิติหนึ่งของสมรรถนะ เพราะประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่และกิจกรรมของโรงเรียน และทำให้เกิดการสังมองค์ความรู้ที่ได้รับจากการมีประสบการณ์ ยิ่งมีประสบการณ์มากเท่าใด ก็จะส่งผลให้ประสบความสำเร็จมากเท่านั้น ในการเพิ่มพูนสมรรถนะจึงต้องพัฒนาตนเองอย่างรอบด้าน ซึ่ง Kouzes & Posner (2002, p. 31) เสนอไว้ ดังนี้

1. สร้างแรงบันดาลใจกับตนเอง (Inspiring) มีความสนใจแสวงหาความรู้เต็มไปด้วยพลัง และมีความรู้สึกทางบวก
2. เป็นแบบอย่าง (Modeling) ด้วยการแสดงให้เห็นความสามารถ ประเมินความสามารถของตนเองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สามารถปฏิบัติในสิ่งที่คาดหวังให้ผู้อื่นปฏิบัติได้
3. มีความท้าทาย (Challenge) ด้วยการแสวงหานวัตกรรมและกล้าที่จะคิดนอกกรอบ
4. ช่วยทำให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติได้ (Enabling) ด้วยการสร้างการร่วมแรงร่วมใจ การไว้วางใจ ให้การยอมรับ สร้างความผูกพัน ให้รางวัลเมื่อมีผลการปฏิบัติงาน
5. สนับสนุนให้กำลังใจ (Encouraging) เพื่อช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ทำงานได้พัฒนางานให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

หากวิเคราะห์ลงไปถึงประเด็นการพัฒนาครูผู้สอน จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูผู้สอนด้านการจัดการเรียนรู้ โรงเรียนกรุงเทพมหานคร (จิรพันธ์ นุ่นชูคัน และคณะ, 2559, หน้า 93) พบว่า ครูผู้สอนมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ดังนี้

1. ครูผู้สอนมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเรื่องจัดการเรียนรู้ โดยใช้การวิจัยเพื่อค้นหาความรู้อย่างเป็นระบบ เป็นลำดับที่ 1 การจัดการเรียนรู้แบบโครงการเพื่อฝึกทักษะการคิด เป็นลำดับที่ 2 การจัดการเรียนรู้แบบร่วมมือเพื่อฝึกทักษะ

การจัดการ และการประเมินผลการเรียนรู้ทั้งผลงานและกระบวนการ เป็นลำดับที่ 3 ประเมินผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงและจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนสรุปความรู้ได้ด้วยตนเอง เป็นลำดับที่ 4 และการจัดการเรียนรู้แบบค้นพบเพื่อฝึกทักษะการเผชิญสถานการณ์ และแก้ปัญหา เป็นลำดับที่ 5

2. ครูผู้สอนส่วนใหญ่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาด้านพฤติกรรมในการจัดการเรียนรู้เรื่องจัดการเรียนรู้ โดยใช้การวิจัยเพื่อค้นหาความรู้อย่างเป็นระบบ เป็นลำดับที่ 1 การจัดการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการบูรณาการเพื่อบูรณาการสาระความรู้ด้านต่าง ๆ เป็นลำดับที่ 2 การประเมินผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง เป็นลำดับที่ 3 การจัดการเรียนรู้โดยใช้โมเดลซิปปาเพื่อให้นักเรียนสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองและมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นลำดับที่ 4 และการจัดการเรียนรู้แบบร่วมมือเพื่อฝึกทักษะการจัดการ เป็นลำดับที่ 5

จะเห็นได้ว่า แนวคิดที่กล่าวมา ส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกันในประเด็นที่ว่าผู้ประกอบวิชาชีพครูที่ต้องการพัฒนาวิชาชีพของตนให้มีความก้าวหน้า นั้น ต้องเป็นผู้ที่มีทัศนคติเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้ที่รอบรู้มีข้อมูลข่าวสารอย่างกว้างขวาง รู้จักวินิจฉัยตนเองตามความเป็นจริงก่อนเพื่อทราบจุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง พร้อมยอมรับเพื่อปรับเปลี่ยนตนเองให้เห็นคุณค่าในตนเอง พยายามสร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเอง แสวงหาความรู้และสะสมประสบการณ์การทำงานอย่างมืออาชีพ เพื่อสร้างพลังในตนเองให้สามารถเผชิญการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

### แนวทางการประเมินผู้ประกอบวิชาชีพครูสู่มาตรฐานวิชาชีพ

OECD (2009, p. 5) ได้เสนอกรอบการประเมินผู้ประกอบวิชาชีพครูทั้งระบบโดยมีส่วนร่วมได้ส่วนเสียร่วมรับผิดชอบในการประเมิน ซึ่งประเมินทั้งในระดับโรงเรียน เขตพื้นที่การศึกษา และชุมชน ซึ่งในที่นี้จะกล่าวถึง กรอบการประเมินผู้ประกอบวิชาชีพครูพอสังเขป ดังภาพประกอบ 1 ดังนี้

กรอบการประเมินครูทั้งระบบนี้ตั้งอยู่บนฐานคิดที่ว่า ครูเป็นทรัพยากรสำคัญที่สุดในโรงเรียนที่จะช่วยยกระดับคุณภาพมาตรฐานของโรงเรียนได้ การพัฒนาโรงเรียนให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างเสมอภาค และเกิดประสิทธิผลต้องพัฒนาครูให้มีความรู้และทักษะในระดับสูง และมีขวัญกำลังใจเพื่อจะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ และถ้ายกระดับคุณภาพการสอนของครูได้ก็ย่อมจะส่งผลถึงการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วย



เมื่อมองย้อนกลับจะเห็นได้ว่า การกำกับติดตามและประเมินการสอนของครูเป็นหัวใจของการปรับปรุงประสิทธิภาพการสอนของครูให้ต่อเนื่อง เพราะทำให้รู้ว่าครูมีจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนาอะไรบ้าง ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการประเมินครูจึงต้องหาแนวทางประเมินครูเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและเป็นการยกมาตรฐานการศึกษา และการประเมินครูที่มีความหมายจะต้องเกี่ยวข้องกับการประเมินคุณภาพการสอน ประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน และให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อหาทางชี้แนะ สนับสนุนและพัฒนาวิชาชีพ รวมทั้งการให้ขวัญกำลังใจตลอดจนชื่นชมกับการทำงานของครู

กรอบการประเมินดังกล่าว สรุปให้เห็นมิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการประเมินครูและแสดงถึงของมิติเหล่านั้น วัตถุประสงค์สำคัญของการประเมินก็คือ ต้องมั่นใจว่าการประเมินครูจะช่วยให้ผลลัพธ์ด้านผู้เรียนพัฒนาขึ้น เนื่องจากครูได้มีการเปลี่ยนแปลงการสอนให้มีประสิทธิภาพขึ้น ดังนั้น กรอบความคิดของการประเมิน จึงประกอบด้วยมิติต่าง ๆ 6 มิติที่สัมพันธ์กัน ดังนี้

มิติที่ 1 หน่วยที่ถูกประเมิน (Unit Assessed: *Who*) ในที่นี้ครูเป็นเป้าหมายของการประเมินแต่ต้องอาศัยการประเมินส่วนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น การประเมินนักเรียน การประเมินโรงเรียน และการประเมินระบบการศึกษา

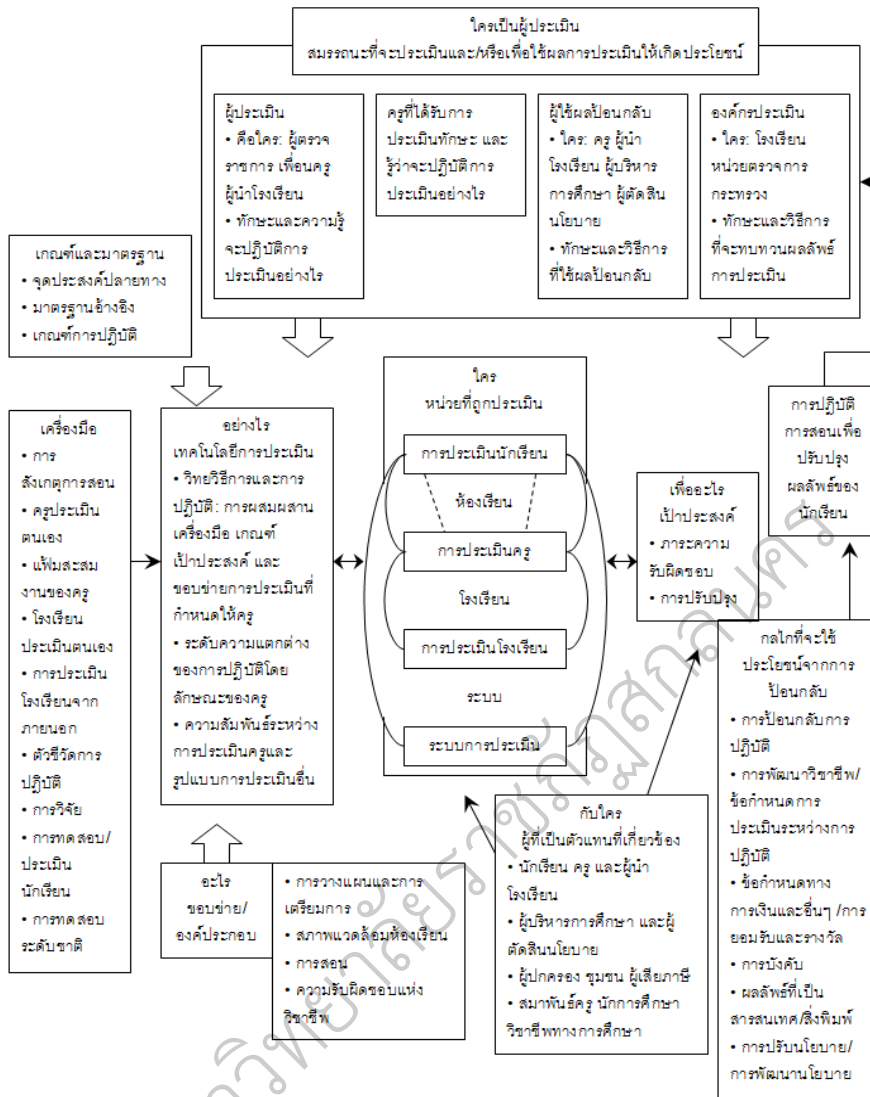
มิติที่ 2 หน่วยผู้ประเมินและใช้ผลการประเมิน (Capabilities to assess and to use feedback: *By Whom?*) มิติดนี้เกี่ยวข้องกับหลายหน่วยทั้งผู้ประเมิน ผู้ถูกประเมิน ผู้ใช้ผลการประเมิน และผู้รับผิดชอบการประเมิน ดังนั้น จึงมีประเด็นที่เกี่ยวข้องต้องพิจารณาหลากหลาย เช่น การเลือกผู้ประเมินและการพัฒนาความรู้และทักษะในการประเมินครู การเตรียมครูผู้ที่จะรับการประเมิน การพัฒนาความสามารถของผู้ที่จะใช้ผลการประเมินเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการสอนของครูที่ถูกประเมิน และการออกแบบของผู้รับผิดชอบการประเมินที่จะตรวจสอบผลการประเมินเพื่อนำเชื่อถือและนำไปเป็นข้อมูลในการพัฒนานโยบาย

มิติที่ 3 คุณลักษณะที่มุ่งประเมิน (Aspects assessed: *What?*) กระบวนการประเมินครูเน้นที่กิจกรรมการเรียนการสอนของครู เช่น การเตรียมแผนการสอน การบริหารจัดการชั้นเรียน และการจัดการเรียนการสอน รวมถึงความรับผิดชอบอื่น ๆ เช่น การช่วยพัฒนาโรงเรียน การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน การร่วมกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ เป็นต้น

มิติที่ 4 เทคโนโลยีการประเมิน (Evaluation 'technology': How?) มิติดังกล่าวเกี่ยวกับวิธีการประเมินครูซึ่งใช้เครื่องมือหลากหลาย มีเกณฑ์และมาตรฐาน มีการกำหนดขอบเขตการประเมิน ความรู้และทักษะที่จะใช้ในการประเมินตามตัวแบบ ตัวอย่างเช่น เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินครอบคลุมทั้งการประเมินตนเอง การสังเกตการสอน การประเมินจากแฟ้มสะสมผลงาน การเน้นการสอน การประเมินตามมาตรฐานวิชาชีพทางการสอน การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น มิติดังกล่าวจึงเป็นระเบียบวิธีการประเมินที่เชื่อมโยงกับมิติอื่น ๆ เพื่อให้เห็นกระบวนการประเมินครูในภาพรวม

มิติที่ 5 จุดประสงค์การประเมิน (Purposes: For what?) จุดประสงค์ของการประเมินก็เพื่อให้แน่ใจว่าผลการประเมินจะถูกนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการสอนของครู และเพื่อเป็นการประกันคุณภาพ ตัวอย่างกลไกที่แสดงให้เห็นว่ามีการใช้ผลการประเมิน เช่น มีข้อมูลย้อนกลับ มีแผนการพัฒนางานวิชาชีพและการให้รางวัลหรือการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในรูปแบบอื่น ๆ

มิติที่ 6 ผู้ที่รับผิดชอบการประเมิน (Agents involved: With whom?) มิติดังกล่าวเกี่ยวกับการนำขั้นตอนการประเมินสู่การปฏิบัติ ซึ่งต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้ปกครอง นักเรียน ครู ผู้บริหารสถานศึกษา องค์กรครูผู้บริหารการศึกษา และผู้กำหนดนโยบาย



ภาพที่ 1 กรอบการประเมินผู้ประกอบวิชาชีพครู

ที่มา: OECD. (2009). *Teacher evaluation: A conceptual framework and examples of country practices*. In the OECD Review on Evaluation and Assessment Frameworks of improving School Outcomes.

จากภาพที่ 1 จะเห็นได้ว่า การดำเนินการประเมินครูไม่สามารถดำเนินการตามลำพังได้ การออกแบบการประเมินครูต้องเกี่ยวข้องกับหลายปัจจัย ทั้งปัจจัยด้านสังคม ระบบโรงเรียน และปัจจัยต่าง ๆ ในระดับโรงเรียน โดยปัจจัยที่กล่าวมานี้ต้องนำมาใช้ในการออกแบบวิธีการประเมินครู เพราะบางปัจจัยช่วยให้เห็นความจำเป็นที่ต้องกำหนดนโยบายนี้ บางปัจจัยอาจเป็นอุปสรรคต่อนโยบาย บางปัจจัยช่วยกระตุ้นการดำเนินการ

ดังนั้น ถ้าผู้รับผิดชอบการประเมินไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยดังกล่าว ก็อาจทำให้เกิดความเสี่ยงต่อการจัดทำแนวทางการประเมินครูให้มีประสิทธิภาพ

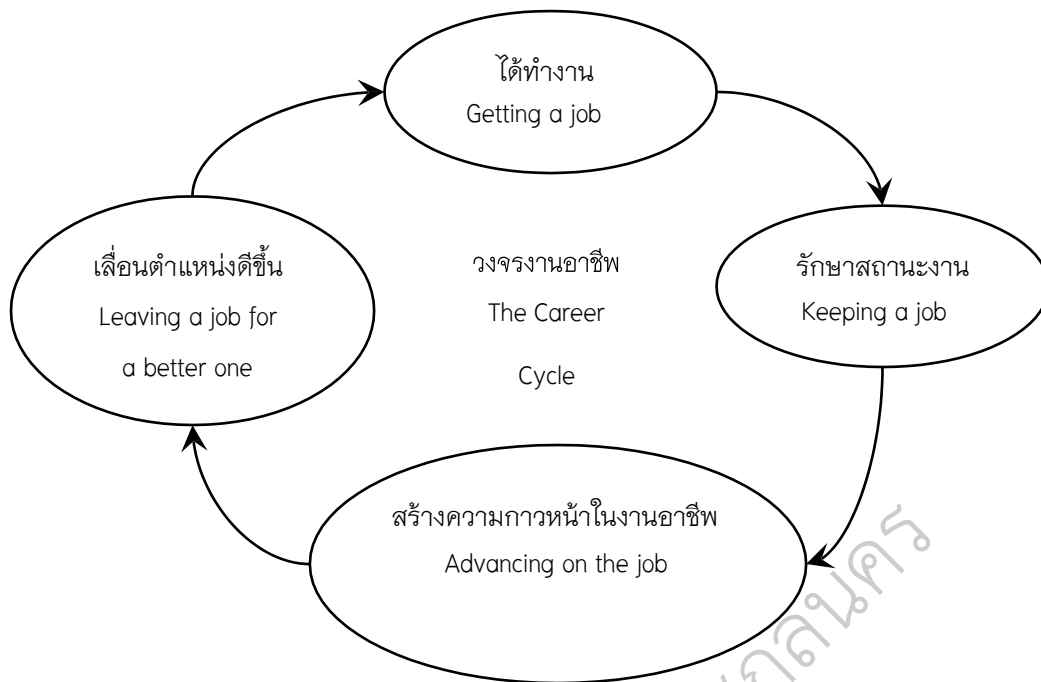
### แนวทางการส่งเสริมพัฒนาผู้ประกอบการวิชาชีพครูสู่มาตรฐานวิชาชีพ

ในการพัฒนาผู้ประกอบการวิชาชีพครูสู่มาตรฐานวิชาชีพ มีองค์ประกอบหลายประการที่ควรหยิบยกมาพิจารณา นับตั้งแต่เหตุผลในการเลือกอาชีพครู เป้าหมายที่ตั้งไว้ และวิธีการที่จะไปถึงเป้าหมาย ซึ่งเป้าหมายนับได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญที่ช่วยผลักดันให้ผู้ประกอบการวิชาชีพประสบความสำเร็จได้ เป้าหมายในงานอาชีพอาจจะเป็นทั้งในระยะยาว ระยะกลาง และระยะสั้น ถ้าหากปราศจากเป้าหมาย วิชาชีพก็จะไร้จุดหมายปลายทางขาดแนวทางสำหรับการปฏิบัติ และไม่มีเหตุผลที่ดีในการประกอบการวิชาชีพ (Johnson, 1991, p. 22) การที่ผู้ประกอบการวิชาชีพทางการศึกษาจะบรรลุเป้าหมายได้ จำเป็นจะต้องมีความรู้ทั้งด้านวิชาชีพทางการศึกษากับธรรมชาติขององค์กรเพื่อประกอบเป็นแนวปฏิบัติการทำงาน

การส่งเสริมพัฒนาผู้ประกอบการวิชาชีพครู หน่วยส่งเสริมต้องตระหนักถึงความต้องการจำเป็นที่แท้จริงของผู้ประกอบการวิชาชีพครู ซึ่งส่วนใหญ่จะครอบคลุมใน 9 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการอบรมวิชาเฉพาะสำหรับการเริ่มต้นเป็นครู
2. ความต้องการสิ่งตอบแทนที่เป็นความก้าวหน้าในสายวิชาชีพ
3. ความต้องการได้รับการยอมรับในสถานะภาพและความเป็นมืออาชีพ
4. ความต้องการที่จะสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลง
5. ความต้องการเป็นผู้รอบรู้ในสาระวิชา
6. ความต้องการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ
7. ความต้องการที่จะดำรงรักษาความมีคุณธรรมจริยธรรม
8. ความต้องการมีบทบาทที่ชัดเจน
9. ความต้องการการศึกษาในระหว่างประจำการ

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาวงจรงานอาชีพ (The Career Cycle) ที่เสนอโดย Johnson (1991, p. 5) พบว่า ความสำเร็จของงานอาชีพมิได้เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ เมื่อผู้ประกอบการวิชาชีพ มีทักษะทางวิชาการ (Technical Skills) หรือเมื่อเป็นบุคคลที่เชื่อถือไว้วางใจได้และรับผิดชอบ ความสำเร็จในงานอาชีพขึ้นอยู่กับการที่บุคคลสามารถพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าและดำรงอยู่ในงานอาชีพ ดังวงจรงานอาชีพ ในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 วงจรกิจกรรมอาชีพ

ที่มา : Johnson, D. W. (1991). Human relations and your career 3<sup>rd</sup> ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. p. 5.

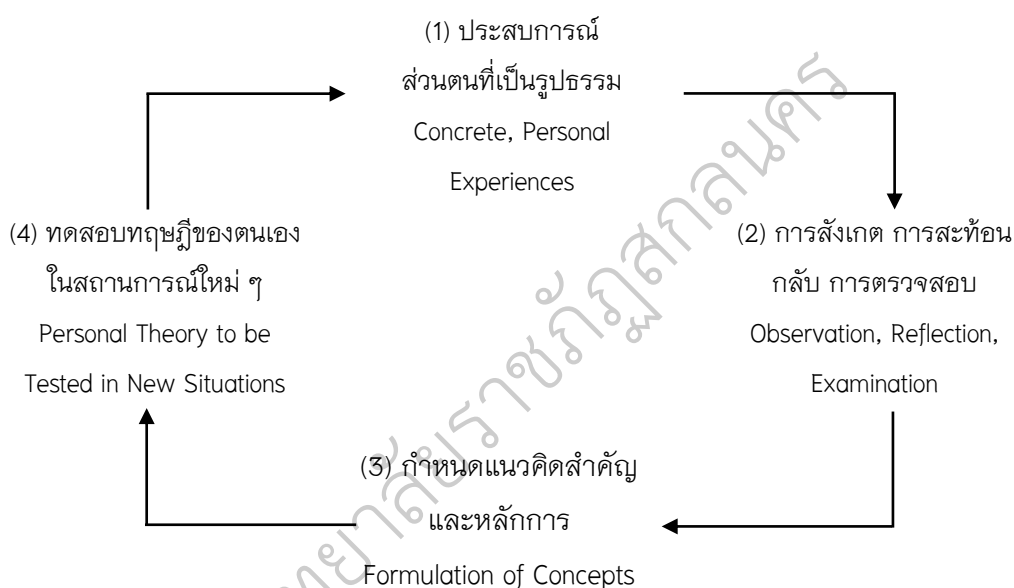
ซึ่ง Johnson (1991, p. 12) ได้เสนอว่าการส่งเสริมและพัฒนาทักษะผู้ประกอบการวิชาชีพให้สามารถดำเนินอยู่อย่างมีความสุข ในวงจรกิจกรรมควรมีทักษะและสมรรถนะระหว่างบุคคลประกอบด้วย 9 รายการ ดังนี้

1. ความรู้ลึกตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness)
2. การร่วมมือร่วมใจ (Cooperating)
3. การนำ (Leading)
4. การสื่อสาร (Communicating)
5. การตัดสินใจ และการแก้ปัญหาต่าง ๆ (Making Decision and Solving Problems)
6. การปฏิบัติภายใต้ภาวะกดดันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Performing Under Stress Effectively)
7. การสร้างความสัมพันธ์อันดีงาม (Building Good Relationships)

## 8. การบริหารจัดการความขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์ (Managing Conflicts Constructively)

### 9. การสร้างอัตลักษณ์ที่มั่นคง (Building a Stable Identity)

นอกจากนี้ Johnson (1993, p. 121) ยังได้เสนอการพัฒนาทักษะระหว่างบุคคลด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงด้วยการมีประสบการณ์ไปพร้อมกับการอ่านเพื่อแสวงหาความรู้ รู้จักสังเกตเก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบข้อสงสัยจัดทำแนวคิดสำคัญ (Concepts) ในสิ่งที่เรียนรู้ใหม่เพื่อพร้อมจะทำการทดสอบในสถานการณ์ ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 วงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning Cycle) ที่มา Johnson, D. W. (1993). *Reaching out: Interpersonal effectiveness and self-actualization* 5<sup>th</sup> ed. Boston: Allyn and Bacon. p. 12.

### ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพครู

การพัฒนาวิชาชีพครูเพื่อให้ได้คุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพนั้น เป็นกระบวนการดำเนินงานที่เป็นระบบนับตั้งแต่การวางแผน การนำไปปฏิบัติตามแผน การกำกับติดตามและการประเมินผล ด้วยเหตุนี้จึงมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในทุกขั้นตอน ซึ่งปัจจัยที่จะกล่าวต่อไปนี้ได้แนวคิดมาจากการทบทวนงานวิจัยในระดับนานาชาติ เรื่อง การพัฒนาวิชาชีพครูของ UNESCO ซึ่งผู้ที่สังเคราะห์วรรณกรรมในเรื่องนี้คือ Villegas Reimers (2003, pp. 119–143) ได้แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาวิชาชีพครูจะ

ประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย นับตั้งแต่ตัวของผู้ประกอบวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา ชุมชน หน่วยงานภาครัฐซึ่งเป็นฝ่ายกำหนดนโยบาย หน่วยงานภาคเอกชน องค์การอิสระ และสถาบันการผลิตครูในระดับอุดมศึกษา ดังนั้น การศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพครูจะช่วยให้ผู้กำหนดนโยบายในหน่วยงานกลาง ผู้ประกอบวิชาชีพและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทางการศึกษาดังกล่าว ได้เข้าใจถึงความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงของปัจจัยต่าง ๆ ในการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวสรุปได้ดังนี้

### 1. วัฒนธรรมการสนับสนุน

การพัฒนาวิชาชีพครูจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยการเสริมสร้างวัฒนธรรมความร่วมมือร่วมใจในสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพระหว่างครู ผู้บริหาร และบุคลากรอื่น ๆ ทั้งในและนอกสถานศึกษา และการสร้างวัฒนธรรมการสนับสนุนซึ่งกันและกันให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมมีแนวทางดำเนินการอย่างน้อยใน 6 ลักษณะ ดังนี้ (Lieberman, 1994; Bush, 1999 อ้างถึงใน Villegas-Reimers, 2003, pp. 119–120)

1. พัฒนาค่านิยมขององค์การในเรื่องการทำงานเป็นหมู่คณะ การเปิดเผย และความไว้วางใจ
2. เปิดโอกาสและให้มีช่วงเวลาคุณภาพเพื่อสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน
3. ให้ครูได้มีโอกาสเรียนรู้และเข้าใจองค์การของตัวเองอย่างแท้จริง
4. ทบทวนบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำและปรับให้ครอบคลุมถึงบทบาทของครู
5. ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายทั้งในและนอกสถานศึกษาและความร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างป็นหนึ่งเดียว
6. เตรียมครูให้เป็นผู้ผู้นำในวิชาชีพของตนอย่างแท้จริงซึ่งหมายถึงให้ครูได้ออกแบบการพัฒนาตนเอง นำสู่การปฏิบัติและประเมินความก้าวหน้าในวิชาชีพของตนเองได้ ซึ่งผู้บริหารต้องให้เวลาและให้โอกาสครู

จากรายงานของ UNESCO ฉบับนี้ แสดงให้เห็นว่า หลายประเทศที่เห็นความสำคัญและสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันในองค์การ และพบว่าบุคลากรเปลี่ยนแปลงความเชื่อ เจตคติ และการปฏิบัติ เพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์ร่วม

ขององค์การ โดยเฉพาะภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นตัวกระตุ้นที่สำคัญในการพัฒนาวิชาชีพของครูในสถานศึกษา อาทิ การเข้าถึงได้ง่าย (visibility) การเป็นตัวแบบ (modeling) การสนับสนุน (support) การตั้งความคาดหวังสูง (high expectations) และความกล้าหาญในการตัดสินใจ (decisiveness and courage) ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะเช่นนี้จะช่วยส่งเสริมสนับสนุนบรรยากาศการทำงานให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของครูและบุคลากรอื่น รวมทั้งสร้างโอกาสและจังหวะเวลาในการเรียนรู้ให้ครูอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้ครูได้มีแนวทางการพัฒนาวิชาชีพของตนเองได้หลากหลายวิธี

## 2. บริบท

บริบทเป็นอีกปัจจัยหนึ่ง ที่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพครูต้องให้ความสนใจ เพราะบริบทที่แตกต่างกันย่อมมีผลต่อการดำเนินการพัฒนาวิชาชีพที่แตกต่างกัน ดังนั้นองค์การที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพในทุกระดับควรมีกลยุทธ์ในการพัฒนาวิชาชีพที่หลากหลายอย่างมีคุณภาพ ด้วยเหตุนี้ จึงไม่ควรมีวิธีการพัฒนาวิชาชีพที่ดีที่สุดเพียงรูปแบบเดียว งานวิจัยที่ผ่านมาได้แสดงให้เห็นว่า บริบทด้านเศรษฐกิจและสังคมของสถานศึกษามีผลกระทบต่อการพัฒนาตนเองของครูมากกว่าการส่งเสริมสนับสนุนของผู้บริหารหรือการจัดสรรทรัพยากรให้กับสถานศึกษา นอกจากนี้ เมื่อนำรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพที่ประสบความสำเร็จในบริบทหนึ่งไปใช้กับอีกบริบทหนึ่ง ซึ่งมีความแตกต่างกันทั้งด้านประวัติความเป็นมา สภาพเศรษฐกิจและสังคม การเมืองการปกครอง และวัฒนธรรม ดังเช่น ประเทศบราซิลและกลุ่มประเทศแอฟริกาที่ได้ใช้รูปแบบการพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษาของประเทศแถบยุโรป สหรัฐอเมริกาและออสเตรเลียก็ไม่ประสบความสำเร็จตามประเทศต้นแบบ ด้วยเหตุนี้ Villegas-Reimers (2003, p. 122) ได้มีข้อเสนอแนะที่น่าสนใจคือต้องให้ผู้ที่ต้องการพัฒนาวิชาชีพของตนเองเป็นผู้ออกแบบการพัฒนาของตนเองมากกว่าออกแบบโดยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก ไม่ว่าจะมาจากนานาประเทศหรือในประเทศ แต่ทั้งนี้ต้องกระตุ้นให้ผู้ที่จะพัฒนาตนเองเกิดการเปลี่ยนแปลงเจตคติและเชื่อมโยงให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นที่ต้องพัฒนาวิชาชีพของตนให้ก้าวหน้าเพื่อส่งผลต่อการปฏิรูปทั้งระบบ



### 3. ระดับการพัฒนาของสถานศึกษา

สถานศึกษาแต่ละแห่งย่อมมีระดับการพัฒนาที่แตกต่างกัน

สถานศึกษาจึงย่อมต้องมีกลยุทธ์ในการพัฒนาวิชาชีพครูแตกต่างกัน จากการสังเคราะห์รายงานการศึกษาของ UNESCO พบว่า ระดับการพัฒนาของสถานศึกษาแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 เป็นระดับของสถานศึกษาที่ครูส่วนใหญ่ยังไม่มีทักษะและประสบการณ์ทางการสอนที่เพียงพอ และมีวุฒิค่อนข้างต่ำหรือสอนไม่ตรงกับวุฒิวิชาเอกหรือวิชาโทของตน เมื่อเป็นเช่นนี้ การจัดโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพของครูจึงควรมุ่งเน้นให้มีความพร้อมในเนื้อหาและเทคนิคการสอนรวมทั้งศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการสอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนจะต้องมีกระบวนการนิเทศการเรียนการสอนอย่างเข้มแข็ง

ระดับที่ 2 เป็นระดับของสถานศึกษาที่ครูส่วนใหญ่ได้รับการฝึกอบรมหรือการพัฒนาแต่แนวทางการพัฒนายังไม่หลากหลาย ดังนั้น ครูจึงอาศัยแนวการสอนจากเอกสาร ตำรา หลักสูตร หรือหนังสือจากสำนักพิมพ์ต่าง ๆ ดังนั้น ในการพัฒนาวิชาชีพของครูให้เหมาะสมกับสถานศึกษาระดับนี้ควรมุ่งเน้นให้การสนับสนุนครูได้มีแนวการศึกษา เอกสาร ตำรา รวมทั้งต้นแบบเทคนิคการสอนใหม่ ๆ อย่างหลากหลาย และผู้บริหารต้องพยายามส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาเนื้อหาวิชาจนเชี่ยวชาญอย่างต่อเนื่อง โดยจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการในสถานศึกษาของตน นอกจากนี้ ทั้งผู้บริหารและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ ก็ต้องพัฒนาวิชาชีพในบทบาทของตนอย่างเหมาะสมด้วย เพื่อเป็นที่พึ่งของครูเชิงวิชาการ

ระดับที่ 3-4 เป็นสถานศึกษาที่ครูส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติหน้าที่สอนเป็นกิจวัตรตามแผนการสอนที่สถานศึกษากำหนดไว้ให้ และต่อมาเมื่อครูพัฒนาตนเองจนมีประสบการณ์อย่างเพียงพอก็สามารถพัฒนาตนเองมีความคิดริเริ่มมีความเป็นอิสระในการจัดทำแผนการสอนของตนได้ ในสถานศึกษาที่มีครูลักษณะที่พัฒนาได้เช่นนี้ ต้องช่วยพัฒนาครูให้ได้รับประสบการณ์อย่างกว้างขวางและให้โอกาสครูได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะการสอนและได้ฝึกปฏิบัติการสอนอย่างหลากหลายวิธี

จากที่กล่าวมาจึงเห็นได้ว่า การจัดกิจกรรมและประสบการณ์ใด ๆ เพื่อพัฒนาวิชาชีพครูที่เหมาะสมในสถานศึกษาระดับหนึ่งอาจไม่เหมาะสมกับสถานศึกษาที่มีระดับการพัฒนาแตกต่างกัน ดังนั้น ปัจจัยระดับการพัฒนาของสถานศึกษาจึงเป็นปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณาในการพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษาของครูอีกประการหนึ่ง

นอกจากนี้กระบวนการพัฒนายังเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง เช่น กระบวนการพัฒนาที่มักใช้ระบบพี่เลี้ยง (Coaching & Mentoring) ก็มีข้อเสนอที่น่าสนใจเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน ศึกษานิเทศก์ที่เข้าร่วมโครงการและระบบการนิเทศเพื่อช่วยให้โครงการประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างแท้จริง (มาเรียม นิลพันธุ์, 2557, หน้า 460) กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาและศึกษานิเทศก์ที่เข้าร่วมโครงการควรเป็นผู้บริหารของโรงเรียนที่ครูผู้เข้าร่วมโครงการปฏิบัติงานอยู่และเป็นศึกษานิเทศก์ที่มีการนิเทศอยู่เดิมโดยมีแนวทาง ระบบ วิธีการ ขั้นตอนการนิเทศในลักษณะเดียวกัน และผู้นิเทศควรพัฒนารูปแบบแนวทางกลยุทธ์ และวิธีการเป็นพี่เลี้ยง เพื่อส่งเสริมให้เกิดการวิจัยในชั้นเรียนให้เหมาะกับบริบทของแต่ละสถานศึกษา

#### 4. เวลา

เวลาเป็นปัจจัยสำคัญอีกปัจจัยหนึ่งของการพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษา โดยเฉพาะครูต้องการเวลาในขณะที่พัฒนาวิชาชีพระหว่างการสอนในชั้นเรียน และดูผลที่จะเกิดขึ้นจากความพยายามของตน และเวลาที่เหมาะสมในการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันของครูนั้น ควรใช้เวลาประมาณ 20% ของการทำงานต่อสัปดาห์ของครู (Morocco & Solomon, 1999 อ้างถึงใน Villegas-Reimers, 2003, p. 125) แต่ทว่าในยุคสมัยที่สังคมกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ ครูจึงถูกคาดหวังมากที่จะต้องใช้เวลาและความสามารถในการสอนยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ด้วยเหตุนี้ ครูจึงไม่เวลาในการพัฒนาตนเองโดยเฉพาะในประเทศที่กำลังปฏิรูปการศึกษาครูแทบจะไม่ได้รับอนุญาตให้ออกไปพัฒนาวิชาชีพ ตรงกันข้ามกับประเทศที่ให้ความใส่ใจกับคุณภาพของครู เช่น ญี่ปุ่น เยอรมัน จีน ที่ให้เวลาครูอย่างเพียงพอเพื่อร่วมการพัฒนาวิชาชีพของตน โดยเฉพาะโรงเรียนในประเทศญี่ปุ่นจะให้เวลาแก่ครูแต่ละสัปดาห์ไม่น้อยกว่า 20 ชั่วโมง เพื่อการทำงานของครูเป็นทีม รวมทั้งการวางแผนการสอน การเยี่ยมชั้นเรียน ไปดูงานโรงเรียนอื่น หรือร่วมกิจกรรมการพัฒนาตนเองอื่น ๆ นอกจากนี้ บางประเทศที่พัฒนายังจะสนับสนุนครูในการทบทวน การเข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่มสนใจต่าง ๆ การเยี่ยมบ้านนักเรียน เป็นต้น งานวิจัยจากประเทศสหรัฐอเมริกาแสดงให้เห็นว่า ครูที่ได้รับการสนับสนุนให้มีเวลามากพอ

เพื่อพัฒนาตนเองในการวางแผนการสอน การสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการร่วมกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพก็จะยิ่งทำให้ครูมีประสิทธิภาพในการสอนมากขึ้นและผลที่ตามมาคือ นักเรียนเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น (Darling-Hammond, 1999 อ้างถึงใน Villegas-Reimers, 2003, p. 126)

#### 5. งบประมาณ

งบประมาณเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการพัฒนาวิชาชีพครูเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน แต่ทว่าในขณะนี้ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกกำลังเผชิญกับปัญหาด้านเศรษฐกิจกันอย่างกว้างขวาง อันส่งผลให้มีการตัดทอนงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการพัฒนาวิชาชีพของครู อย่างไรก็ตาม Villegas-Reimers ได้ชี้ให้เห็นว่า งบประมาณอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะทำให้ครูได้รับประสบการณ์ที่เหมาะสมในการพัฒนาวิชาชีพ อย่างมีประสิทธิภาพได้ เพราะต้องอาศัยปัจจัยอื่น ๆ ร่วมพิจารณาด้วย เช่น การอาศัยเครือข่ายร่วมพัฒนา หรือการหาแนวทางการพัฒนาที่หลากหลายที่ไม่ต้องลงทุนมาก ตัวอย่างเช่น โรงเรียนมัธยมแห่งหนึ่งในรัฐโคโลราโดสหรัฐอเมริกา เคยขาดแคลนเงินทุนในการพัฒนาวิชาชีพครู แต่เนื่องจากโรงเรียนในสถานะที่มีการบริหารจัดการแบบ SBM จึงได้แก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์โดยคณะครูกลุ่มหนึ่งได้ร่วมมือกันจัดตั้งกองทุนพัฒนาวิชาชีพครูกันเอง และบริหารจัดการโดยสภาครูที่ประกอบด้วย สมาชิกที่เป็นตัวแทนของครู ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน โดยคณะกรรมการชุดนี้มีหน้าที่พิจารณาตัดสินว่าโครงการพัฒนาครูโครงการใดจะได้รับทุน เมื่อกองทุนสะสมเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ครูจำนวนมากได้รับทุนไปพัฒนาตนเองและได้นำความรู้กลับมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารและครูอื่น ๆ ในโรงเรียน

นอกจากนี้อาจมีวิธีการพัฒนาครูในรูปแบบต่าง ๆ ที่อาศัยการทำความตกลงกับเครือข่ายการเรียนรู้จากหน่วยงานภายนอก หรือเป็นการดำเนินการที่ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก เช่น การส่งเสริมสนับสนุนให้พัฒนาที่มีวิสัยหรือจัดกลุ่มสนใจเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน หรือมีโปรแกรมให้ครูหรือผู้บริหารสถานศึกษาได้แลกเปลี่ยนสถานศึกษาในการปฏิบัติหน้าที่กันสักระยะหนึ่ง หรือให้สำนักพิมพ์ที่เสนอขายผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้ครูในสถานศึกษา หรือแต่งตั้งให้ครูที่มีประสบการณ์การสอนเป็นครูพี่เลี้ยงหรือเป็นวิทยากรในการอบรมภายใน เป็นต้น

## 6. ขั้นตอนในการพัฒนาวิชาชีพ

การพัฒนาครูให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพอย่างแท้จริงนั้นต้องใส่ใจกับประสิทธิภาพของขั้นตอนในการพัฒนาวิชาชีพอย่างจริงจัง ทั้งนี้เป็นเพราะว่าในแต่ละขั้นตอนของการพัฒนานั้นครูมีคุณลักษณะและความต้องการแตกต่างกัน ดังจะเห็นได้จากแนวคิดของ Huberman (1989 อ้างถึงใน Villegas–Reimers, 2003) ที่กล่าวถึง การพัฒนาวิชาชีพครู ใน 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 เป็นระยะที่ครูเข้าสู่วิชาชีพ มีประสบการณ์การสอน ประมาณ 1–3 ปี ครูที่อยู่ในขั้นนี้มีความต้องการเรียนรู้และหาความเข้าใจกับวิชาชีพของตน

ขั้นที่ 2 เป็นระยะที่ครูเริ่มมีความมั่นคง มีประสบการณ์การสอน ประมาณ 4–6 ปี ครูที่อยู่ในขั้นนี้มีความมุ่งมั่นในการสอนและมีความรอบรู้ในศาสตร์การสอนมากขึ้น

ขั้นที่ 3 เป็นระยะที่ครูมีความคิดแตกต่าง มีประสบการณ์การสอน ประมาณ 7–18 ปี ครูที่อยู่ในขั้นนี้บางกลุ่มใส่ใจกับการศึกษาค้นคว้าทดลองการสอนใหม่ ๆ ชอบเผชิญปัญหาความท้าทาย มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาวิชาชีพของตน แต่บางกลุ่มอาจมองว่าระยะนี้เป็นระยะที่สับสนกับตัวเองและต้องทบทวนตนเอง มีครูหลายคนที่ลาออกจากวิชาชีพในระยะนี้ เนื่องจากมีภาวะความเครียดในการทำงานสูงสุด

ขั้นที่ 4 เป็นระยะที่ครูมีความคิดแตกต่างในครั้งที่ 2 เมื่อครู มีประสบการณ์สอนประมาณ 19–20 ปี ครูบางคนในช่วงนี้จะมีการประเมินตนเอง ผ่อนคลาย และเริ่มตระหนักถึงการทำตัวความเห็นห่างกับนักเรียนครูบางคนเริ่มมีความคิดเชิงวิเคราะห์วิพากษ์ถึงระบบการศึกษา การบริหารจัดการของโรงเรียน ผู้บริหาร เพื่อน ครู รวมถึงอาชีพของตน

ขั้นที่ 5 เป็นระยะที่ครูปลดปล่อย ครูที่ทำการสอนมาประมาณ 31–50 ปี จะเริ่มไม่ใส่ใจการพัฒนาวิชาชีพของตนและมีแนวโน้มมากขึ้นเรื่อย ๆ ครูบางคนใช้ช่วงเวลานี้สะท้อนประสบการณ์ที่ผ่านมาและใช้ชีวิตอย่างสงบ แต่ทว่าครูบางคนช่วงนี้เป็นช่วงที่ผิดหวังในวิชาชีพ

นอกจากนี้ Dreyfus (1986 อ้างถึงใน Villegas–Reimers, 2003) กล่าวว่า ในการพัฒนาวิชาชีพครู ครูจะต้องก้าวผ่านจากผู้ไม่มีประสบการณ์ไปสู่ผู้เชี่ยวชาญการสอน ดังนั้นขั้นตอนการพัฒนาวิชาชีพครูจึงควรสะท้อนความต้องการส่วนตนและความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 เป็นระดับของผู้มีประสบการณ์น้อย ได้แก่ นักเรียนฝึกหัดครู และครูในปีแรก ระยะนี้ครูเริ่มรับรู้ว่าจะได้จากการปฏิบัติที่มีความมากกว่า การเรียนรู้จากคำบอกเล่า เนื่องจากครูที่จบมาใหม่ ๆ เคยมีประสบการณ์การเรียนในระดับอุดมศึกษาที่เป็นฝ่ายรับและเรียนรู้ตามเอกสารตำราและตามทฤษฎี และการได้รับการปลูกฝังให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบและวัฒนธรรมขององค์การ ดังนั้น การสอนของครูจึงถ่ายทอดสู่ผู้เรียนโดยยึดครูเป็นศูนย์กลางมากกว่าขั้นอื่น ๆ

ขั้นที่ 2 เป็นระดับของความก้าวหน้าเบื้องต้น ซึ่งครูเริ่มมีประสบการณ์ประมาณ 2-3 ปี และมีการพัฒนาตนเองจากขั้นที่ 1 จนเห็นความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมการสอนและคุณภาพของความเป็นครูชัดเจนขึ้นรู้จักเชื่อมโยงองค์ความรู้จากตำรากับประสบการณ์จริง อย่างไรก็ตาม ครูที่มีพัฒนาการในขั้นที่ 2 ยังคงจำนนต่ออำนาจสายบังคับบัญชา เป็นผู้ทำงานตามคำสั่ง และยังไม่กระตือรือร้นว่าต้องการมีความเป็นอิสระในวิชาชีพของตน จึงสะท้อนว่าการพัฒนาในขั้นนี้ครูยังไม่ได้รับผิดชอบเต็มที่ในงานของตน

ขั้นที่ 3 เป็นระดับของผู้มีประสบการณ์ ครูในระดับนี้ใช้เวลาในวิชาชีพของตน ประมาณ 3-4 ปี มีความก้าวหน้าต่อยอดจากขั้นที่ 2 มีประสบการณ์มากพอ และมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ลักษณะสำคัญของครูในระยะนี้ คือ ครูสามารถตัดสินใจวางแผนการสอนที่เหมาะสมด้วยตนเองได้ และนำสู่การปฏิบัติได้จริง พร้อมกับสามารถสะท้อนจุดอ่อนจุดแข็งในการสอนของตนได้ จึงอาจกล่าวได้ว่าครูสามารถควบคุมสถานการณ์การเรียนการสอนได้ด้วยตนเอง อย่างไรก็ตาม ยังมีครูบางคนถึงแม้ว่าจะสอนมาได้ 3-4 ปี ก็ยังไม่พัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าดังกล่าว

ขั้นที่ 4 เป็นระดับของผู้ชำนาญการ ซึ่งครูในระดับนี้ใช้เวลา 5 ปี โดยทั่วไปมีครูจำนวนน้อยมากที่จะก้าวสู่ระดับนี้ซึ่งเป็นขั้นที่ต้องอาศัยการตระหนักรู้อย่างลึกซึ้งซึ่งสามารถประยุกต์สู่การสอนได้อย่างเกิดประสิทธิผล และเริ่มมองเห็นความเชื่อมโยงของปัจจัยต่าง ๆ เป็นแบบองค์รวมขั้นที่ 5 เป็นระดับของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งครูในระดับนี้ใช้เวลาไม่น้อยกว่า 5 ปี ครูผู้เชี่ยวชาญนอกจากจะมีประสบการณ์การสอนอย่างมากมาแล้วต้องแสดงให้เห็นว่า มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน และมีการตัดสินใจที่อาศัยการหยั่งรู้อย่างลึกซึ้ง (intuition) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานและการแก้ปัญหา อาจกล่าวได้ว่าในขั้นนี้ การจัดการเรียนการสอนของครูเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางอย่างเห็นได้ชัด

## 7. การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสอน

การนำเทคโนโลยีไปใช้ในการเรียนการสอนนับว่าเป็นความท้าทายอย่างมากของการพัฒนาวิชาชีพของครู เนื่องจากปัญหาที่หลาย ๆ ประเทศที่กำลังปฏิรูปการศึกษาได้เผชิญคือ การที่ครูยังไม่สามารถเข้าถึงการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้ จึงเป็นความท้าทายของประเทศเหล่านี้ที่จะต้องหากกลยุทธ์เพื่อเตรียมเยาวชนของชาติและผู้นำให้สามารถยืนหยัดอยู่ในสังคมที่กำลังขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ ข้อมูลจาก UNESCO ได้แสดงให้เห็นว่าสถาบันการผลิตครูยังล้าหลังในการเตรียมความรู้และทักษะทางเทคโนโลยีให้กับผู้ที่กำลังจะเป็นครูในอนาคต นอกจากนี้มีการรายงานว่า ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและครูที่มีประสบการณ์การสอนต่างก็รู้สึกว่าตนเองยังไม่มีความพร้อมในการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการจัดการเรียนการสอน เพราะไม่สามารถใช้ในระดับที่ซับซ้อนได้ นอกจากนี้ พบว่า ในบางโรงเรียนถึงแม้จะมีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และโปรแกรมต่าง ๆ พร้อม แต่การอบรมครูยังไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสถานการณ์เช่นนี้แตกต่างจากสังคมอื่นที่คาดหวังให้มีการนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้ในชั้นเรียนอย่างจริงจัง โดยมีการกดดันให้ครูต้องแสวงหาความรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะของตนเอง แต่ทั้งนี้สังคมและโรงเรียนต้องร่วมมือกันช่วยจัดหาอุปกรณ์อย่างพร้อมเพียงและงบประมาณสนับสนุนอย่างเพียงพอ อีกทั้งมีเครือข่ายการเรียนรู้มาให้บริการจัดโปรแกรมการอบรมเพื่อให้ครูได้มีโอกาสพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่น โรงเรียนร่วมมือกับมหาวิทยาลัยจัดอบรมครูต้นแบบด้านเทคโนโลยีให้มีความรู้และทักษะในระดับที่นำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ไปประยุกต์ใช้กับการเรียนการสอนในชั้นเรียนได้ และครูต้นแบบก็จะต้องกลับไปเป็นครูพี่เลี้ยงให้กับครูอื่น ๆ ในโรงเรียน ทั้งนี้มหาวิทยาลัยต้องร่วมนิเทศกำกับติดตามผลเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการสอนอย่างยั่งยืนจึงกล่าวได้ว่า การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีในระดับโรงเรียนจะเกิดผลก็ต่อเมื่อผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติของครูก่อน โดยดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน นับตั้งแต่คัดเลือกและแต่งตั้งครูผู้รับผิดชอบ แสวงหากลยุทธ์ในการพัฒนาอย่างหลากหลายตั้งความคาดหวังถึงในระดับความเชี่ยวชาญ และเป็นตัวแบบของครูด้านการใช้เทคโนโลยี ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาวิชาชีพครูจึงต้องให้ความสนใจกับปัจจัยด้านการใช้เทคโนโลยีเป็นอย่างยิ่ง โดยหน่วยงานสนับสนุน หรือสถานศึกษาควรที่จะดำเนินการ ดังนี้

1. ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาทักษะของครูด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ พร้อมทั้งเสริมสร้างความเชี่ยวชาญในเนื้อหาสาระของตนเพื่อจะได้นำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับเนื้อหาได้อย่างเหมาะสม
2. สร้างโอกาสการเรียนรู้ของครูในการใช้เทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ
3. สนับสนุนเครื่องมือที่จะช่วยให้ครูได้แสวงหาการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง
4. จัดหาประสบการณ์ที่เป็นการเรียนรู้ระยะยาว เพื่อว่าครูสามารถฝึกฝนการใช้เทคโนโลยีในระหว่างการปฏิบัติงานและมีทักษะการใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 8. บทบาทขององค์การด้านวิชาชีพครู

ในหลายประเทศที่ให้ความสำคัญกับวิชาชีพทางการศึกษา เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา และแคนาดา ได้มีการปรับเปลี่ยนบทบาทขององค์การครูหรือสหภาพครู (Teacher Unions) ซึ่งนอกจากจะดูแลเกี่ยวกับเงินเดือน ค่าชดเชยและสวัสดิการของครูแล้วยังมีบทบาทเกี่ยวกับการพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพครู เพื่อให้ผู้ประกอบวิชาชีพครูมีบทบาทที่ตอบสนองกับนโยบายของรัฐได้ทันทั่วถึง ในขณะที่ภาครัฐยังไม่ได้เสนอแนวทางปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม และแนวทางที่สหภาพครูได้ใช้เป็นแนวทางการพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพครูมี 3 แบบ ดังนี้

แบบที่ 1 เป็นแนวทางการพัฒนาครูแบบดั้งเดิมซึ่งทางสหภาพฯ จะเป็นฝ่ายจัดหาทรัพยากรต่าง ๆ ให้ในการประชุมระดับชาติ รวมทั้งจัดหาผู้เชี่ยวชาญในการกล่าวปาฐกถา รวมทั้ง จัดการอบรมเชิงปฏิบัติการที่เป็นความสนใจของสมาชิก

แบบที่ 2 เป็นแบบที่มีความก้าวหน้ามากขึ้น โดยสหภาพฯ จะมีกิจกรรมที่ครอบคลุมทั้งการพัฒนาและสนับสนุนส่งเสริมโครงการใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมต่าง ๆ เพื่อช่วยให้ครูก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมและการเมือง ประเด็นที่น่าสนใจ เช่น การให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โปรแกรมการเตรียมพร้อมสำหรับครูก่อนประจำการ โปรแกรมสำหรับครูที่เลี้ยงและการวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นต้นนอกจากนี้ยังมีการแต่งตั้งคณะกรรมการอีกชุด เพื่อคอยตรวจสอบบทบาทของสหภาพฯ ในการพัฒนาวิชาชีพครูและหาแนวทางพัฒนาบทบาทของสหภาพฯ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

แบบที่ 3 เป็นการพัฒนาวิชาชีพครูที่อาศัยการมีส่วนร่วมในระดับองค์การ นับว่าเป็นแบบที่ก้าวหน้ามาก เพราะเน้นการพัฒนาครูเป็นรายบุคคลและพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของครู โดยครูที่ต้องการพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพจะติดต่อ

ขอความช่วยเหลือสนับสนุนจากสหภาพฯ ในการนำนวัตกรรมที่ได้พัฒนาขึ้นในระดับ  
องค์การของตนไปทดลองใช้ในโรงเรียนอื่น ๆ ในเขตพื้นที่ของตนว่าจะได้ผลหรือไม่อย่างไร  
ดังนั้น สหภาพฯจะมีบทบาทในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครูเพื่อ ให้ครูได้แสดงภาวะ  
ผู้นำทางวิชาการอย่างเต็มศักยภาพ

จึงเห็นได้ว่า องค์การครูเป็นปัจจัยสำคัญอีกปัจจัยหนึ่งในการเสริมสร้าง  
ความก้าวหน้าในวิชาชีพครู องค์การที่มีประสิทธิภาพจะมีแนวทางการพัฒนาครูอย่าง  
หลากหลาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมของครูและโรงเรียนในบริบทนั้น ๆ เป็นสำคัญ

### บทสรุป

ผู้ประกอบการวิชาชีพ จำเป็นต้องมีการพัฒนาตนเอง เพื่อให้พร้อมรับการ  
การเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ยิ่งเป็นผู้ประกอบวิชาชีพครูซึ่งมีหน้าที่และบทบาทสำคัญ  
ในการพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ให้มีความรู้ ทักษะ ทศนคติ  
แห่งความเป็นพลเมืองดีของสังคม ยิ่งต้องมีการพัฒนาด้วยระบบและกระบวนการที่มี  
คุณภาพและต่อเนื่อง ดังนั้น หน่วยงานที่มีหน้าที่ดูแลผู้ประกอบการวิชาชีพครู และผู้บังคับบัญชา  
จึงต้องให้ความสำคัญ กำหนดแนวทางและวิธีการที่ถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปตาม  
ความต้องการที่แท้จริง และอำนวยความสะดวกกับการพัฒนาคุณภาพครูอย่างแท้จริง

จากการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้ประกอบวิชาชีพครู จำเป็นต้องพัฒนาตนเอง  
เพื่อให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยมีทักษะการเปลี่ยนแปลง  
ที่สำคัญ คือ การสร้างบรรยากาศให้เกิดความรู้สึก หรือทัศนคติทางบวกในการจัดการกับ  
การเปลี่ยนแปลง การแสวงหาความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงตนเอง และการปรับปรุง  
ตนเอง โดยแสวงหาการสนับสนุนจากบุคคลในอาชีพเดียวกัน จุดเริ่มต้นของการพัฒนา  
ตนเองของผู้ประกอบวิชาชีพครู คือ การประเมินความสามารถของตนเอง เพื่อนำไปสู่  
การวางแผนการพัฒนารอบด้าน ทั้งนี้ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเองก็เป็นสิ่ง  
สำคัญยิ่งที่จะมุ่งให้เกิดความสำเร็จในทุกขั้นตอนของการพัฒนาตนเอง ซึ่งได้แก่ วัฒนธรรม  
การสนับสนุน บริบทของสถานศึกษา ระดับการพัฒนาของสถานศึกษา เวลา งบประมาณ  
ขั้นตอนในการพัฒนาวิชาชีพ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสอน และบทบาทขององค์กร  
ด้านวิชาชีพ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลสำคัญต่อการพัฒนาตนเองที่มีประสิทธิภาพและ  
ความยั่งยืนของผู้ประกอบวิชาชีพครู



## การเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่น

### ความเป็นมาและความหมายของคำว่าพี่เลี้ยง

กิตติศักดิ์ แก้วบุตรดี และอัจฉรา กิจเดช (2561) ได้กล่าวเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรด้วยระบบพี่เลี้ยงมืออาชีพ ไว้ดังนี้

คำว่า “Mentor” หรือ “พี่เลี้ยง” โดยเกิดขึ้นจากโอดิสซีย์ (Odyssey) ซึ่งเป็นบทประพันธ์มหากาพย์กรีกโบราณ ซึ่งประพันธ์โดยโฮเมอร์ คาดว่าประพันธ์ขึ้นในราว 800 ปีก่อนคริสตกาล ที่แคว้นไอโอเนีย ดินแดนชายทะเลฝั่งตะวันตกของตุรกี ซึ่งอยู่ในอาณัติของกรีก (Homer, 2001) โดยในปี ค.ศ. 1700 ถูกบรรจุให้เป็นคำนามในภาษาอังกฤษ (Carlos Parada, 1997) ซึ่งใช้แทนผู้ที่มีความสามารถและมีประสบการณ์ที่ทำหน้าที่เป็นเพื่อน ที่ปรึกษาหรือครู ที่สามารถให้คำปรึกษาแก่คนที่อายุน้อยกว่า หรือเพื่อนได้ (Center for Health Leadership & Practice Public Health Institute, 2003) ในปัจจุบันนี้ ระบบพี่เลี้ยงเป็นกระบวนการหนึ่งที่ใช้ประสบการณ์ในการช่วยเหลือผู้อื่นในการพัฒนาทักษะ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายไปพร้อม ๆ กันในระยะเวลาที่จำกัด พี่เลี้ยงยังได้รับประโยชน์จากความสัมพันธ์ของการให้คำปรึกษากับน้องเลี้ยง เป็นโอกาสในการแชร์ความภาคภูมิใจ ประสบการณ์และเป็นการพัฒนาความคิด พัฒนาความสัมพันธ์ใหม่ ๆ และเป็นการพัฒนาทักษะการเป็นพี่เลี้ยงให้มากขึ้นอีกด้วย (Blessing F. Adeoye & Lawrence Tomei, 2014)

### ความสำคัญที่จะต้องมีพี่เลี้ยง

สิ่งหนึ่งที่เป็นปัญหาระดับต้น ๆ ขององค์กรใหญ่ ๆ คือ ปัญหาของการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร ลักษณะงาน ที่มงานใหม่ รวมไปถึงความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของพนักงานใหม่ โดยเฉพาะพนักงานที่โอนย้ายมาจากหน่วยงานในสังกัดนั้น ๆ หรือพนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งขึ้นสู่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้นการปรับตัวของพนักงานสิ่งที่เกิดขึ้นค่อนข้างบ่อย ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะปัญหาเฉพาะตัวของพนักงานเอง หรือปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ รอบข้าง ซึ่งปัญหาเหล่านี้เป็นปัญหาที่พบและเกิดขึ้นได้ทุกองค์กร ปัญหาเหล่านี้สังเกตได้จากความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน ผลการปฏิบัติงาน สถิติการมาทำงาน หรืออัตราการลาออกของพนักงาน เป็นต้น

การมี “พี่เลี้ยง” ในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ เช่น ลดอัตราการลาออกของพนักงาน การพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ โดยระบบพี่เลี้ยงเป็นระบบที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานที่มีประสบการณ์มากกว่ากับพนักงานที่มีประสบการณ์น้อยกว่า พี่เลี้ยงจะมีบทบาทหน้าที่ในการชี้แนะ ให้คำปรึกษา เป็นผู้สอนงาน สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพในการทำงานให้กับพนักงานที่อ่อนประสบการณ์ ดูแลเอาใจใส่ สร้างแรงจูงใจที่ดีให้แก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข ทำให้พนักงานทำงานด้วยความเต็มใจ และเกิดความภาคภูมิใจในใจหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ ระบบพี่เลี้ยงถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือของการจัดการความรู้ ในแง่ของการถ่ายทอดความรู้ระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าและเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์น้อยกว่า เพื่อให้แน่ใจได้ว่าความรู้ยังคงอยู่ในองค์กรตลอดเวลา ดังนั้น การพูดคุยในระบบพี่เลี้ยง คือ การติดต่อสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์มากกว่าอีกคนหนึ่ง การถ่ายทอดความรู้จำนวนมากจึงเกิดขึ้น สิ่งที่สำคัญสำหรับองค์กรในปัจจุบัน คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงาน การกระจายองค์ความรู้ไปทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรและธุรกิจ ในปัจจุบันระบบพี่เลี้ยงได้รับการพิสูจน์ว่า เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพสูงและถูกประยุกต์ใช้กันมากในหลาย ๆ ปีที่ผ่านมา เป็นช่องทางที่ดีสำหรับการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์กร เนื่องจากระบบพี่เลี้ยงเป็นรูปแบบหนึ่งของการแลกเปลี่ยนความรู้ ที่มีจุดประสงค์พื้นฐานในการสร้างปฏิสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการระหว่างพี่เลี้ยง (Mentor) กับน้องเลี้ยง (Mentee) การทำหน้าที่พี่เลี้ยง อาจจะเริ่มตั้งแต่การทำหน้าที่พี่เลี้ยงของพนักงานใหม่ เพื่อให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรรวมถึงสามารถปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมการทำงาน ทำให้ไม่เกิดความรู้สึกโดดเดี่ยวหรือเข้ากันไม่ได้กับเพื่อนร่วมงาน ทั้งนี้เพื่อเป็นการป้องกันและลดอัตราการลาออกจากองค์กร ให้พนักงานใหม่มีความรู้ มีความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะการทำงาน และนำไปสู่การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรได้

ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์กรใดไม่มีระบบพี่เลี้ยงจะทำให้การจัดการองค์ความรู้ และการถ่ายทอดองค์ความรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าและเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์น้อยกว่าจะไม่เกิดขึ้น ทำให้องค์ความรู้ดังกล่าวไม่มีการถ่ายทอดและถูกนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ พนักงานใหม่ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรได้ ทำให้พนักงานไม่มีความผูกพันระหว่างเพื่อนร่วมงาน หรือระหว่างพนักงานกับองค์กรและ

อาจนำไปสู่การเพิ่มอัตราการลาออกจากงานของพนักงานได้ (Michale Abby Muvuso, 2007)

ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่ การดูแลพนักงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง และที่สำคัญองค์กรจะต้องสนับสนุนการพัฒนาพนักงานให้ก้าวสู่การเป็น “พี่เลี้ยง” เพื่อทำหน้าที่ให้ความอบอุ่นใจ ปลุกฝังทัศนคติที่ดี ให้คำปรึกษา แนะนำรวมถึงสามารถสร้างแรงจูงใจที่ดีให้แก่ “น้องเลี้ยง” เพื่อสนับสนุนให้น้องเลี้ยงสามารถทำงานร่วมกับองค์กรได้อย่างมีความสุข และทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่หน่วยงานและองค์กรตั้งไว้ นอกจากนี้จะเป็นการพัฒนาตัวพนักงานเองแล้วยังเป็นการสร้างพื้นฐานความมั่นคงและยั่งยืนให้กับองค์กรอีกทางหนึ่ง และนำไปสู่การลดจำนวนอัตราการลาออกของพนักงานได้

### คุณลักษณะของพี่เลี้ยงมืออาชีพ

คุณลักษณะของพี่เลี้ยงมืออาชีพที่ดี จำเป็นจะต้องมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่สังกัด หรือในแผนกที่สังกัด 2 ปีขึ้นไป มีผลการปฏิบัติงานที่ดีและเป็นที่ยอมรับนับถือของพนักงานในองค์กร มีทัศนคติที่ดีสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่พนักงานใหม่ได้ พี่เลี้ยงต้องมีความเต็มใจถ่ายทอดองค์ความรู้ต่าง ๆ และพร้อมที่จะเสียสละเวลาในการพัฒนาน้องเลี้ยงอย่างเต็มที่ ให้คำปรึกษาและการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการพัฒนา สามารถให้คำแนะนำ และข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ได้ พี่เลี้ยงควรมีทักษะในการสื่อสารที่ดี ซึ่งจะทำให้น้องเลี้ยงสามารถพัฒนาในด้านการทำงานสามารถรับรู้ถึงความสำเร็จในการเรียนรู้ในการทำงานจริงได้ สิ่งสำคัญที่สุดคือ พี่เลี้ยงจะต้องยอมรับความคิดเห็นและความคิดริเริ่มของผู้อื่นรวมทั้งให้ความคิดเห็นในเชิงบวก เพื่อให้ทีมบรรลุเป้าหมายไปพร้อม ๆ กันอย่างยั่งยืน (Lois J. Zachary, 2011)

### หลักการของการเป็นพี่เลี้ยงที่มีประสิทธิภาพ

การถ่ายทอดองค์ความรู้ และอาจรวมไปถึงการถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติงานในองค์กรใหม่ วิธีการปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน จากพนักงานรุ่นพี่ไปสู่พนักงานรุ่นน้องในรูปแบบพี่เลี้ยง (Mentor) กับพนักงานที่ถูกสอนงาน (Mentee) รูปแบบดังกล่าวเป็นหนึ่งในแผนการพัฒนาพนักงานที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลรู้จักกันดี การให้คำปรึกษาที่มีคุณภาพได้รับการยอมรับว่าเป็นทักษะที่ต้องพัฒนาเพื่อให้ความรู้ที่ถูกต้อง และสามารถถ่ายทอดได้

อย่างมีประสิทธิภาพ เทคนิคการให้คำปรึกษาที่สำคัญมีดังนี้ (Eby L T, Lillian T. Eby, Tammy D. Allen, Sarah C. Evans, Thomas Ng & David DuBois D, 2008)

1. เทคนิคการติดตาม (Accompanying) เทคนิคนี้พี่เลี้ยงต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้กับน้องเลี้ยง เพื่อให้มีการถ่ายโอนองค์ความรู้เพื่อให้น้องเลี้ยงสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. เทคนิคการหว่านเมล็ด (Sowing) หรือเทคนิคการพูดแบบกว้าง ๆ สิ่งสำคัญ พี่เลี้ยงมักเผชิญหน้ากับความยากลำบากในการเตรียมน้องเลี้ยงก่อน บางครั้งน้องเลี้ยงอาจจะไม่เข้าใจในสิ่งที่พี่เลี้ยงถ่ายทอด หรือพี่เลี้ยงอาจจะไม่ได้รับการยอมรับจากน้องเลี้ยง แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นสิ่งที่พี่เลี้ยงถ่ายทอดนั้นจะทำให้น้องเลี้ยงรู้สึกว่สิ่งเหล่านี้มีประโยชน์ก็ต่อเมื่อน้องเลี้ยงต้องเจอและนำไปปรับใช้ในชีวิตของการทำงานจริง ๆ

3. เทคนิคการกระตุ้น (Catalyzing) เมื่อพบการเปลี่ยนแปลงหรือความกดดันจากการปฏิบัติหน้าที่พี่เลี้ยงอาจจะเปลี่ยนแปลงตัวเองไปเป็นน้องเลี้ยงเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ และให้ทราบถึงความคิดที่แตกต่างกันตามอัตลักษณ์ของแต่ละบุคคลด้วย ซึ่งจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้

4. เทคนิคการทำเป็นตัวอย่าง (Showing) เป็นการกระทำที่ทำให้เข้าใจได้ง่าย โดยใช้พี่เลี้ยงเป็นตัวอย่างเพื่อแสดงทักษะหรือกิจกรรมเพื่อให้น้องเลี้ยงเข้าใจในแต่ละเหตุการณ์ได้ง่ายขึ้น

5. การเก็บเกี่ยว (Harvesting) เปรียบได้กับการสรุปผลการทำงาน of พี่เลี้ยง เพื่อสร้างความตระหนักถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ และเพื่อสรุปผลการปฏิบัติหน้าที่ของพี่เลี้ยงจากเทคนิคต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วพี่เลี้ยงสามารถนำมาประยุกต์ใช้ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น สิ่งสำคัญคือความน่าเชื่อถือของพี่เลี้ยงมีความสำคัญต่อการให้คำปรึกษาแก่น้องเลี้ยงด้วยเช่นกัน

### ประโยชน์ของการเป็นพี่เลี้ยง

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การให้คำปรึกษามีนัยสำคัญทางพฤติกรรมทัศนคติเกี่ยวกับสุขภาพความสัมพันธ์แรงจูงใจและอาชีพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการพัฒนาให้คำปรึกษาแก่พนักงานใหม่และพนักงานปัจจุบัน (Chronus, 2017; James A. Wilson & Nancy S. Elman, 1990, pp. 89–94) ประโยชน์ของการเป็นพี่เลี้ยง โดยสามารถแยกได้ดังนี้

#### 1. ประโยชน์ต่อน้องเลี้ยง

1.1 น้องเลี้ยงได้รับคำแนะนำที่เป็นกลาง และมีกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบ

1.2 น้องเลี้ยงสามารถพัฒนาทักษะ ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กรได้อย่างรวดเร็ว

1.3 น้องเลี้ยงสามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกันกับพนักงานในทีม หน่วยงาน หรือองค์กรได้

1.4 น้องเลี้ยงมีความมั่นใจในตนเองในการร่วมงานกับเพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน

1.5 เกิดการกระตุ้นการทำงานและการสะท้อนการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร

1.6 น้องเลี้ยงสามารถรับรู้ถึงวัฒนธรรมและนโยบายขององค์กร ทำให้สามารถปรับตัวได้ง่ายขึ้น

2. ประโยชน์ต่อตัวพี่เลี้ยง เป็นประโยชน์ที่ยิ่งใหญ่ที่สุดที่ได้รับจากกระบวนการนี้ คือ การให้โอกาสพี่เลี้ยง ดังนี้

2.1 เพื่อเป็นโอกาสในการสะท้อนการปฏิบัติงานของพี่เลี้ยง

2.2 เพิ่มความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย

2.3 พัฒนาความสัมพันธ์แบบมีอาชีพระหว่างพนักงานในองค์กร

2.4 พี่เลี้ยงใช้ประสบการณ์ของพี่เลี้ยงให้สามารถใช้ได้กับพนักงานใหม่

2.5 เป็นการเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรและวิธีการทำงานร่วมกันของพนักงานในองค์กร

2.6 ช่วยให้พี่เลี้ยงสามารถฝึกทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของตนเองได้

2.7 ทำให้เกิดความพึงพอใจส่วนตัวผ่านการสนับสนุนการพัฒนาของผู้อื่น

3. ประโยชน์ต่อองค์กร

3.1 ช่วยให้นักงานใหม่เข้ารับตำแหน่งได้เร็วขึ้น

3.2 ปรับปรุงหน่วยงานให้พัฒนาได้อย่างรวดเร็วขึ้น

3.3 ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างดียิ่งขึ้น

3.4 เพื่อเป็นส่งเสริม และเพิ่มความมั่นคงให้กับองค์กร

3.5 ช่วยเพิ่มการสื่อสารระหว่างบุคคล และหน่วยงานทำให้งานที่ได้รับผิดชอบมีประสิทธิภาพมากขึ้น

### วิธีการจัดสร้างให้มีพี่เลี้ยงในองค์กร

ผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมในการพิจารณาว่า พนักงานที่มีคุณสมบัติอย่างไรที่มีความเหมาะสมในการทำหน้าที่พี่เลี้ยง ผู้บริหารควรจะให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ในการมีส่วนร่วมในการกำหนดคุณลักษณะที่จำเป็นของพี่เลี้ยง และประเมินความสำเร็จหลังจากการปฏิบัติหน้าที่ของบทบาทการเป็นพี่เลี้ยงตามระยะเวลาที่เหมาะสม พนักงานที่สามารถเป็นพี่เลี้ยงควรผ่านการฝึกอบรมการเป็นพี่เลี้ยงเพื่อเพิ่มความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่สิ่งหนึ่งที่ต้องพิจารณาคือการจับคู่ระหว่างพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงถือเป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จของระบบพี่เลี้ยง ซึ่งพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงจะต้องไม่มีความขัดแย้งในเรื่องส่วนตัวผู้บริหารและกลุ่มพี่เลี้ยงควรมีช่องทางการสื่อสารที่สะดวก สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างทันท่วงที ผู้บริหารจะต้องมีการติดตามและประเมินผลเช่นเดียวกับโครงการอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของระบบพี่เลี้ยง

### ข้อดีขององค์กรที่มีพี่เลี้ยง

หน้าที่ที่สำคัญของพี่เลี้ยงที่มีประสิทธิภาพ เช่น การให้คำแนะนำต่าง ๆ รวมไปถึงการให้การสนับสนุนและการให้ความสำคัญกับความสมดุลของการทำงานหรือแม้กระทั่งอาจจะรวมถึงเรื่องส่วนตัว พี่เลี้ยงต้องเป็นผู้ให้คำแนะนำ ไม่ใช่ขอคำสั่งหรือพี่เลี้ยงต้องไม่พยายามที่จะแก้ปัญหาคงของน้องเลี้ยงแต่ช่วยให้น้องเลี้ยงหาทางออกในการแก้ปัญหา ซึ่งข้อดีขององค์กรที่มีระบบพี่เลี้ยงที่มีคุณภาพ มีดังนี้

1. การพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน การสร้างการให้คำปรึกษาเป็นการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ช่วยให้องค์กรสามารถช่วยพนักงานระดับล่างให้เรียนรู้ทักษะรวมถึงพฤติกรรมจากพนักงานระดับสูง และพนักงานระดับสูงจำเป็นต้องเลื่อนไปสู่ตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น ทำให้พนักงานมีความสามารถในการก้าวไปสู่ความเป็นมืออาชีพ และสามารถเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ การเรียนรู้ทำงานร่วมกันทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กร เพิ่มความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งสุดท้ายแล้วจะนำไปสู่การลดอัตราการลาออกของพนักงานให้น้อยลง

2. การให้คำปรึกษาที่มีประสิทธิภาพ พนักงานที่มีความสามารถที่สุด

ในองค์กรมักจะลาออกจากงานบ่อย ๆ หากไม่รู้สึกว่าตนมีโอกาสในการพัฒนา เนื่องจากมักจะแสวงหาความท้าทายและความรับผิดชอบที่มากขึ้น เช่น อาจจะไปต่างประเทศ การสร้างพีเลียงเพื่อให้คำปรึกษาสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูงให้คำแนะนำแบบตัวต่อตัว จากผู้นำอาวุโสสามารถช่วยสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีความสามารถเหล่านี้สร้างโอกาสในการพัฒนา และนำไปสู่การลดการลาออกของพนักงานได้

3. การให้คำปรึกษาแบบย้อนกลับ ในขณะที่การให้คำปรึกษามักเกี่ยวข้องกับทีมที่มีประสบการณ์โดยทั่วไปแล้วพนักงานที่มีอายุมากกว่า หรือผู้นำที่ให้คำแนะนำแก่พนักงานที่มีอายุน้อยกว่าสามารถใช้แนวทางตรงข้ามได้ ในยุค 2000 ด้วยการเพิ่มขึ้นของนวัตกรรมดิจิทัลแ็พพลิเคชัน อินเทอร์เน็ต และโซเชียลมีเดียในบางกรณีพนักงานอายุน้อยจะมีความคุ้นเคยกับเทคโนโลยีเหล่านี้มากกว่าพนักงานอาวุโส ดังนั้น รุ่นน้องสามารถช่วยรุ่นพี่ในการเรียนรู้ในปัจจุบันได้ (Sharon E. Straus, Mallory O. Johnson, Christine Marquez & Mitchell D. Feldman, 2013, pp. 82–89)

### ข้อเสียขององค์กรที่ไม่มีระบบพีเลียง

ในหลาย ๆ องค์กรนั้นไม่มีระบบพีเลียงซึ่งคอยทำหน้าที่ดูแลให้คำแนะนำที่จะช่วยให้พนักงานใหม่สามารถเรียนรู้เกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็น เช่น การติดต่อประสานงาน การปรับตัวให้เข้ากับสถานที่ทำงานใหม่ รวมถึงการแนะนำให้พนักงานใหม่ได้ทำความรู้จักกับเจ้าหน้าที่ หรือหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนทำให้เกิดความไว้วางใจ และส่งผลต่อการทำงานในอนาคตของพนักงานใหม่ได้ ในทางกลับกันถ้าองค์กรไม่มีระบบพีเลียงที่คอยดูแล แนะนำ ให้กับพนักงานใหม่แล้ว กระบวนการต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้นจะไม่เกิดขึ้น หรืออาจเกิดขึ้นอย่างช้า ๆ ทำให้พนักงานใหม่ต้องใช้เวลาในการปรับตัวหรือเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้อย่างช้า ๆ (Conway Cassandra Sligh, 2018) ทำให้ส่งผลต่อการทำงาน และการใช้ชีวิตประจำวันในที่ทำงาน อันเป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้พนักงานลาออกจากงานก่อนเวลาอันควร

### ความท้าทายของพีเลียงในยุคปัจจุบัน

ความท้าทายของพีเลียงในยุคปัจจุบันนี้ คือ การจัดสรรเวลา และการวางแผน ซึ่งทั้งสองปัจจัยกลายเป็นปัจจัยหลักที่มีผลต่อความสำเร็จของระบบพีเลียง เช่น ไม่มีเวลาสำหรับให้คำปรึกษาของเลียง หรือน้องเลียงไม่มีเวลาเพียงพอที่จะเรียนรู้ร่วมกันกับพีเลียง มีผลทำให้ได้รับข้อมูลต่าง ๆ ที่ไม่ต่อเนื่อง ปัญหาดังกล่าวสามารถแก้ไขได้ด้วยการวาง

แผนการทำงานร่วมกัน กล่าวคือทั้งสองฝ่ายต้องแบ่งปันเวลาในการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อเพิ่มโอกาสความสำเร็จให้ระบบพี่เลี้ยง จำนวนพี่เลี้ยงที่ไม่เพียงพอ เพศ อาชีพ ระดับการศึกษา และอายุ ซึ่งล้วนแล้วมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการให้คำปรึกษาทั้งสิ้น (Pauline C. Beecroft, Susan Santner, Mary Lee Lacy, Lucy Kunzman & Frederick Dorey, 2006, pp. 736-747) ดังนั้น หน่วยงานจะต้องมีพี่เลี้ยงที่มีความหลากหลายในเรื่องต่าง ๆ เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา เพื่อช่วยสนับสนุนให้ระบบพี่เลี้ยงมีประสิทธิภาพมากขึ้น

### บทสรุป

ไม่มีวิธีสอน และให้คำปรึกษาใด ๆ ที่สามารถใช้ได้กับทุกบริบท หรือใช้ได้กับทุก ๆ องค์การ ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจข้อจำกัดของพนักงาน การให้คำปรึกษาตลอดจนความมุ่งมั่น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งบทความนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการจัดการในการพัฒนา หรือให้คำปรึกษาที่เหมาะสมกับความต้องการของพนักงาน และสนับสนุนองค์การในการบรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ การให้คำปรึกษาจะไม่ประสบผลสำเร็จหากผู้บริหารไม่สามารถจัดวางวัตถุประสงค์ ความคาดหวังที่ต้องการในการให้คำปรึกษาของพนักงาน และความต้องการในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมกับองค์การ

ยุคโลกาภิวัตน์ หรือโลกาภิวัตน์ (Globalization) เป็นช่วงเวลาที่ประชากรของโลกถูกล้อมรวมกลายเป็นสังคมเดี่ยว ปัญหาระดับต้น ๆ ขององค์การใหญ่ ๆ ใน “ยุคโลกาภิวัตน์” คือการเคลื่อนย้ายแรงงานอย่างเสรี และรวดเร็ว ทำให้องค์กรมีการพัฒนาด้านการดำเนินงานและการพัฒนาพนักงานที่ไม่ต่อเนื่อง สิ่งสำคัญที่องค์กรจะต้องทำคือ การทุ่มเททรัพยากรในการฝึกอบรมพนักงานใหม่เพื่อทดแทนพนักงานที่ลาออกไป กระบวนการเหล่านี้ทำให้องค์กรต้องเสียทรัพยากรทางด้านแรงงาน และต้นทุนในการดำเนินการ บทบาทสำคัญนี้จึงเป็นหน้าที่ของผู้ให้คำปรึกษาในหน่วยงานซึ่งมีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์เข้ามาทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงเพื่อเพิ่มทักษะและความสามารถให้น้องเลี้ยงในการปฏิบัติงาน หรือแม้กระทั่งการปรับตัวให้เข้ากับงานในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) มีความสำคัญที่จะช่วยแก้ไขปัญหาเหล่านี้โดยพี่เลี้ยงมีบทบาทหน้าที่ในการชี้แนะ ถ่ายทอดความรู้ และสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปรับตัวเข้ากับองค์การ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้จะเป็นการพัฒนาตัวพนักงานเองแล้วยังเป็นการสร้างพื้นฐานความมั่นคง และยั่งยืนให้กับองค์การ และนำไปสู่การลดจำนวนอัตราการลาออกของพนักงานได้



จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การพัฒนาตนเองและเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่น หมายถึง การพัฒนาตนเองของผู้ประกอบวิชาชีพครู เพื่อให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยมีทักษะการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่จะมุ่งให้เกิดความสำเร็จในทุกขั้นตอนของการพัฒนาตนเอง คือ การสร้างบรรยากาศให้เกิดความรู้สึก หรือทัศนคติทางบวกในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง การแสวงหาความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงตนเอง และการปรับปรุงตนเอง โดยแสวงหาการสนับสนุนจากบุคคลในอาชีพเดียวกัน จุดเริ่มต้นของการพัฒนาตนเองของผู้ประกอบวิชาชีพครู คือ การประเมินความสามารถของตนเอง เพื่อนำไปสู่การวางแผนการพัฒนาอย่างรอบด้าน ทั้งนี้ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเองก็เป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะมุ่งให้เกิดความสำเร็จในทุกขั้นตอนของการพัฒนาตนเอง ซึ่งได้แก่ วัฒนธรรมการสนับสนุน บริบทของสถานศึกษา ระดับการพัฒนาของสถานศึกษา เวลา งบประมาณ ขั้นตอนในการพัฒนาวิชาชีพ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสอน และบทบาทขององค์กรด้านวิชาชีพ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลสำคัญต่อการพัฒนาตนเองที่มีประสิทธิภาพและความยั่งยืนของผู้ประกอบวิชาชีพครู พี่เลี้ยงมีบทบาทหน้าที่ในการชี้แนะ ถ่ายทอดความรู้ และสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปรับตัวเข้ากับองค์กร สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้จะเป็นการพัฒนาตัวพนักงานเองแล้ว ยังเป็นการสร้างพื้นฐานความมั่นคง และยั่งยืนให้กับองค์กร และนำไปสู่การลดจำนวนอัตราการลาออกของพนักงานได้

**คำชี้แจง** ให้นำความรู้เรื่อง การพัฒนาตนเองและเป็นที่เลี้ยงให้กับผู้อื่น นำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาบูรณาการมาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้ ตามหัวข้อที่กำหนด

การพัฒนาตนเองและเป็นที่เลี้ยงให้กับผู้อื่น

เงื่อนไขความรู้		เงื่อนไขคุณธรรม	
หลักความพอประมาณ	หลักความมีเหตุผล	หลักภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี	
มิติวัตถุ	มิติสังคม	มิติสิ่งแวดล้อม	มิติวัฒนธรรม

**คำชี้แจง** ให้นำความรู้เรื่อง การพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ นำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้ ตามหัวข้อที่กำหนด

### การพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ

เงื่อนไขความรู้		เงื่อนไขคุณธรรม	
หลักความพอประมาณ	หลักความมีเหตุผล	หลักภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี	
มิตിവัตถุ	มิตिसังคม	มิติสังแวดล้อม	มิตวิพัฒนธรรม

**คำชี้แจง** ให้นำความรู้เรื่อง การเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่น นำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาบูรณาการในการประพุดิตนเป็นแบบอย่าง ตามหัวข้อที่กำหนด

การเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้อื่น

เงื่อนไขความรู้		เงื่อนไขคุณธรรม	
หลักความพอประมาณ	หลักความมีเหตุผล	หลักภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี	
มิตिवัตถุ	มิติสังคม	มิตีสิ่งแวดล้อม	มิตีวัฒนธรรม

บรรณานุกรม

- จิรนนท์ นุ่นชูคັນ และคณะ. (2559). การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูผู้สอนด้านการจัดการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 9(1), 93.
- ไชยา ภาวะบุตร. (2555). ภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษา. สกจนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- พนารัตน์ บุตรชารี. (2554). การพัฒนาครูเพื่อจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามแนวคิดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านสร้างผากสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกจนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- มาเรียม นิลพันธุ์. (2557). การประเมินโครงการพัฒนาครูโดยใช้กระบวนการสร้างระบบพี่เลี้ยงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal*, 7(1), 460.
- รังสรรค์ สุทาร์มย์. (2556). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำด้านการบริหารจัดการเรียนรู้ โรงเรียนประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 11 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกจนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2558). ภาวะผู้นำ (LEADERSHIP) ฉบับแนวใหม่. กรุงเทพฯ: ธนัชชการพิมพ์.
- สัมมา รธนิตย์. (2553). ภาวะผู้นำของผู้บริหาร พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: แอลที เพรส.
- อภารัตน์ ราชพัฒน์. (2554). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อรรณพ จินะวัฒน์. (2559). การพัฒนาตนของผู้ประกอบวิชาชีพครู. *Veridian E-Journal Silpakorn University*, 9(2), 1906.
- Daft, R. L. (2008). *The Leadership experience*. Mason, OH: South Western Cengage Learning.
- DuBrin, A. J. (2007). *Leadership*. Boston; MA: Houghton Mifflin.
- Jaffe, D. T. & Scott, C. D. (1988). *Take this job and love it*. New York: Simon & Schuster.
- Johnson, D. W. (1991). *Human relations and your career* 3<sup>rd</sup> ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

- Johnson, D. W. (1993). *Reaching out: Interpersonal effectiveness and self-actualization* 5<sup>th</sup> ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Kellough, R. D. (2000). *A resource guide for teaching: K-13* 3<sup>rd</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. (2002). *The leadership challenge* 3<sup>rd</sup> ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Moore, K. D. (2000). *Classroom teaching skills* 5<sup>th</sup> ed. Boston: McGraw-Hill.
- OECD. (2009). *Teacher evaluation: A conceptual framework and examples of country practices*. In the OECD Review on Evaluation and Assessment Frameworks of improving School Outcomes. Retrieved December 5, 2013, from <http://www.oecd.org/pdf>.
- Sullivan, S. & Glanz, J. (2005). *Supervision that improves teaching: Strategies and techniques* 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks, California: Corwin Press.
- Villegas-Reimers, E. (2003). *Teacher professional development: An international review of the literature*. UNESCO: International Institute for Educational Planning. Retrieved December 5, 2013, from [www.unesco.org/iiep](http://www.unesco.org/iiep).
- York-Barr, J. & Duke. (2004). *What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship Review of Educational Research*.

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์  
ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญพิศ ธรรมรัตน์ อาจารย์ประจำ  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. ดร.ระพีพรรณ ร้อยพิลา ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงาน  
ศึกษาธิการภาค 11
4. นายมงคล รุณธาดู รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษ เขต 1 ศึกษาราชการแทน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 22
5. นายอาจ ชมภูโคตร ผู้อำนวยการโรงเรียนอู่เม้าประชาสรรค์ สำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
6. นางฐปนีย์ นารี รองผู้อำนวยการโรงเรียนกุดบากพัฒนาศึกษา  
อำเภอกุดบาก จังหวัดสกลนคร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23
7. นายทองศักดิ์ ชินบุตร ครู โรงเรียนกุดบากพัฒนาศึกษา อำเภอกุดบาก  
จังหวัดสกลนคร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23
8. นางสาวปณยาพร ผิวขำ ครู โรงเรียนหนองแวงวิทยาคม อำเภอหนองแวง  
จังหวัดมุกดาหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
9. นางนงนุช ผิวขำ ครู โรงเรียนวัดบึงเหล็กในพระบรมราชานุเคราะห์  
อำเภอนาถ่อน จังหวัดนครพนม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

### คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์



## เอกสารประกอบ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้  
ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

ชุดที่ 4 การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัย

นางสิริกร ไชยราช

นักศึกษาระดับดุขฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



## ชุดที่ 1 การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ระยะเวลา 35 ชั่วโมง (ศึกษาวันละ 7 ชั่วโมง)

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ครูที่เข้ารับการพัฒนามีความรู้ความเข้าใจ และบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. เพื่อให้ครูที่เข้ารับการพัฒนามีความรู้ความเข้าใจ และบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

### เนื้อหา

การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของครูในการเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ โดยมีการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นกรอบแนวคิดที่ต้องใช้ความรู้ควบคู่ไปกับคุณธรรมในการตัดสินใจ โดยคำนึงถึง 3 หลักการ ได้แก่ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี และมุ่งที่จะทำให้ผลที่เกิดขึ้นนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าที่สมดุล และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงใน 4 มิติ ได้แก่ ด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม

### ขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรม

เอกสารประกอบการพัฒนาชุดนี้ จัดทำขึ้นเพื่อให้ครูผู้ฝึกปฏิบัติ มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับแนวคิดการเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของครูในการเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 2 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

โดยให้ครูที่เข้าอบรมปฏิบัติ ดังนี้

### ชั้นนำ

1. กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างวิทยากรกับผู้ฝึกปฏิบัติ
2. สร้างความตระหนักและเจตคติที่ดีต่อการเป็นครูผู้นำแบบอย่าง  
ความพอเพียง ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
3. กระตุ้นโดยใช้คำถามให้ผู้ฝึกปฏิบัติได้ฝึกฝนความคิด โดยให้ผู้ฝึก  
ปฏิบัติแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะของการเป็นครูผู้นำแบบอย่างความพอเพียง  
เป็นอย่างไร ตามความคิดเห็นเป็นรายบุคคล และนำเข้าสู่เนื้อหาสาระสำคัญ

### ขั้นกิจกรรม

1. วิทยากรบรรยาย ให้ความรู้ หัวข้อการเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
2. ให้ผู้เข้าอบรม ศึกษาเอกสาร และร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้
3. วิทยากรและผู้เข้าอบรม ร่วมกันสรุปเนื้อหา พร้อมยกตัวอย่าง  
ประกอบ
4. วิทยากรอธิบายการปฏิบัติกิจกรรม และให้ผู้ฝึกปฏิบัติดำเนินการและ  
แบ่งกลุ่มตามความสมัครใจ
5. ให้ผู้เข้าอบรมระดมความคิด ช่วยกันคิดเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำครู  
ในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยการถอดบทเรียนตาม  
หลักการ 2 3 4

### ขั้นสรุป

1. ผู้ฝึกปฏิบัติเสนอแนวคิดจากการร่วมกันดำเนินกิจกรรมเป็นกลุ่ม  
โดยแบ่งหน้าที่ในการนำเสนอ
2. วิทยากรและผู้ฝึกปฏิบัติ ร่วมกันสรุปองค์ความรู้ที่ได้รับจากการ  
ดำเนินกิจกรรม

### สื่อประกอบกิจกรรม

1. เอกสารประกอบรูปแบบการพัฒนา ชุดที่ 4 การเป็นครูผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลง
2. เครื่องฉายโปรเจคเตอร์
3. กระดาษปอนด์

4. ปากกาเมจิก
5. สีไม้
6. ชูตนำเสนอ “ตามรอยพ่อ อยู่อย่างพอเพียง”

### การวัดและประเมินผล

1. จากการร่วมกิจกรรมตามที่กำหนด
2. จากความสนใจในการศึกษาเอกสาร และร่วมแสดงความคิดเห็น และสรุปประเด็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้
3. จากการนำเสนอประเด็นข้อสรุปรวมถึงข้อซักถามในการดำเนินกิจกรรม
4. จากการถอดบทเรียน ตอบคำถามท้ายเล่ม และเสนอความคิดเห็น

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

## กำหนดการอบรมปฏิบัติการ

### วันที่ 1 ของการอบรมปฏิบัติการ

ระยะเวลา	เนื้อหา/กิจกรรม	สื่อประกอบ
13.00 – 14.00 น.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ภาวะผู้นำครูด้านการเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เอกสารประกอบรูปแบบการพัฒนา เล่มที่ 1</li> <li>- Power point</li> <li>- คลิปวิดีโอ</li> <li>- พระบรมราโชวาท</li> <li>- Presentation</li> </ul>
14.01 – 16.00 น.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กระบวนการกลุ่ม ระดมความคิด ถอดบทเรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจตามหลักการ 2 3 4 ด้านการเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง</li> <li>- นำเสนอกิจกรรมกลุ่มตามหัวข้อที่กำหนดให้</li> <li>- ร่วมกันสรุปความคิดรวบยอดจากกิจกรรมการเรียนรู้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นำเสนอ Mind mapping จากการถอดบทเรียนของแต่ละกลุ่ม</li> </ul>

## ชุดที่ 4 การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของครู ในการเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

### แนวคิดการเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง

#### แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

แนวคิดและการศึกษาในเรื่องการพัฒนาความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ (Leadership) เกิดขึ้นสำหรับในประเทศไทยในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา ได้มีการศึกษาภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงนี้ แนวคิดทฤษฎีใหม่ที่มิชือเสียงและยอมรับกันมากในปัจจุบันคือ แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ไปสู่ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) มีการกระจายอำนาจ หรือการสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral agents) และมีการกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะพิจารณาที่ลักษณะของผู้นำ พฤติกรรม อำนาจ รวมทั้งตัวแปรสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นแนวทางที่กว้างกว่าทฤษฎีภาวะผู้นำอื่น ๆ และผลจากการวิจัยเชิงประจักษ์ และการฝึกรวมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับในองค์กรของประเทศต่าง ๆ จำนวนมาก พบว่า ผู้บริหารหรือผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถทำให้ประสิทธิผลของงาน และองค์กรสูงขึ้น แม้ว่าสภาพการณ์ขององค์กรจะมีข้อจำกัดเพียงใด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จึงเป็นที่สนใจของนักวิชาการทางการบริหารทั้งในวงธุรกิจ อุตสาหกรรม การศึกษา รัฐบาล และหน่วยงานอื่น ๆ นอกจากนี้ได้มีการเสนอว่า ควรมีการพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง ซึ่งคำจำกัดความของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผู้ให้คำนิยามไว้ดังนี้

Bass & Avolio (1994, p. 2); Bass (1999, pp. 9–10) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงว่า สามารถเห็นได้จากผู้นำเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Transformation) ผู้ร่วมงาน และผู้ตามทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองตนเองและมองงานในแง่บวกหรือกระบวนทัศน์ (Paradigm) ใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ (Awareness) ในเรื่องวิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจ (Mission) ของทีมและองค์กร พัฒนาศักยภาพของผู้นำและผู้ตามไปสู่ ความสามารถที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ผู้นำจะชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกล เกินกว่าความสนใจเฉพาะตน ไปสู่อุดมการณ์ที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุศักยภาพแห่งตน (Self-actualization) และความเป็นอยู่ที่ดี (Well-being) ทั้งของ ตนเอง ของผู้อื่น รวมทั้งขององค์กรและสังคม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หรือการมีคุณลักษณะพิเศษ (Charisma) เป็นการมีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารอารมณ์ และมีจริยธรรม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นการจูงใจให้เกิด แรงบันดาลใจในการทำงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การสร้างเจตคติหรือการคิดใน แง่บวก และกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา 3) การกระตุ้นทาง ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการกระตุ้นความพยายามของผู้ตาม เพื่อให้เกิด สิ่งใหม่และสร้างสรรค์ เพิ่มความตระหนักรู้ในเรื่องของปัญหา กระตุ้นให้มีการตั้งข้อ สสมมุติฐาน เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และมีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นการปฏิบัติ ต่อบุคคลในฐานะเป็นปัจเจกชน การเอาใจใส่ดูแลคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่าง ระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีการแนะนำและการมอบหมายงาน มีการพัฒนาหรือสนับสนุนในการทำงาน เพื่อให้บุคคลบรรลุเป้าหมายของส่วนตนและ ส่วนรวม

Yukl & Fleet (1992, อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550, หน้า 4–6) มีแนวคิดที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ใน องค์กรในทุก ๆ ตำแหน่ง ซึ่งอาจเป็นตำแหน่งผู้นำหรือเป็นผู้ตาม และอาจเกี่ยวกับคนที่ มี อิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้ โดยเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคล ที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรก ตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของ Maslows (Maslows Need Hierachy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่ายคือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสุภะภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับการปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความ ต้องการ ในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslows หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบิร์ต แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพ ทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

Bass (1999, p. 11) กล่าวถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หรือการมีคุณลักษณะพิเศษ (Charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุสู่กิจการแห่งตน (Self-actualization) และความเป็นอยู่ที่ดี (Well-being) ทั้งของตนเอง ของผู้อื่น รวมทั้งขององค์กรและสังคม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มจะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจชี้แนะหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง รูปแบบของผู้นำที่แสดงออกโดยมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และสมมุติฐานของสมาชิกในองค์การ และสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือที่เรียกว่า “4I's” (Four I's) คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence หรือ Charisma Leadership : II หรือ CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธาไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามปฏิบัติตามเหมือนกับผู้นำ และต้องการเปลี่ยนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่า จะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ของตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำ จากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ



2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้ง พบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และการกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีความจูงใจ และ สนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา ให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดเห็นของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของตนเอง ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในความจำเป็นและความต้องการ ความประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้ร่ากำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานมากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละคน ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่า ต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง Bass (1985, p. 245) ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการ ระหว่างกัน เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ ประสบการณ์ที่แตกต่างกันในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามที่ Bass วิจัยชี้ว่า ความเป็นภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน สามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า สำหรับความแตกต่างของภาวะผู้นำทั้งสองแบบ สามารถสรุปได้ดังตาราง 1 (Mosley, Pictri and Miggison, 1996, p. 415)

การนำสู่การเปลี่ยนแปลง (Leading major change)

การนำเสนอรูปแบบของการวางแผนการเปลี่ยนแปลงมี 8 ขั้นตอน เพื่อให้การปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพ มีดังนี้

ขั้นที่ 1 ผู้นำต้องสร้างความรู้สึกให้มีการตอบสนองโดยฉับพลัน

(Establishing a sense of urgency)

ขั้นที่ 2 กำหนดความร่วมมือนำไปสู่การรวมกำลัง (Establishing a

coalition)

ขั้นที่ 3 ต้องมีการพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing a vision and

strategy)

ขั้นที่ 4 มีการสื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Communicate the

vision and strategy)

ขั้นที่ 5 การมอบอำนาจให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรเพื่อกำหนด

วิสัยทัศน์ (Empowering employee throughout the organization to act on the vision)

ขั้นที่ 6 สร้างชัยชนะในระยะสั้น (Generate short-term wins)

ขั้นที่ 7 รวบรวมกำลังในการปรับปรุง จัดการกับปัญหาสำคัญ และสร้าง

การเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ (Consolidate improvements, tackle bigger problems and create greater change)

ขั้นที่ 8 การกำหนดวิธีการใหม่ ๆ ในวัฒนธรรมองค์กร (Institutionalizing

the new approaches in the organizational culture)

จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ จะเห็นได้ว่า มีความสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับสังคมไทยที่ต้องได้รับการพัฒนาให้พ้นจากภาวะวิกฤติ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและช่วยพัฒนาสังคมได้ อีกทั้งมีความเป็นสากลเหมาะสมกับยุคโลกาภิวัตน์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจให้ผู้ตามกลับกลายมาเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นที่ยอมรับว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวมและเกี่ยวกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์กร

## การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### ความหมายของภาวะผู้นำครู (Teacher Leadership)

ภาวะผู้นำครูเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในสมรรถนะประจำสายงานของครูผู้สอน ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดให้ครูผู้สอนทุกคนมีภาวะผู้นำครู ซึ่งนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนโดยตรง ผู้วิจัยจึงนำเสนอรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำครู ดังต่อไปนี้

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำครูไว้หลายทัศนะ ดังนี้

สุรรัตน์ พัฒนเชียร (2552, หน้า 115) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำครูว่า หมายถึง การแสดงออกของครูในการร่วมกันทำงานอย่างร่วมมือรวมพลังนำไปสู่การเรียนรู้ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ตลอดจนการมีความสัมพันธ์และความเกี่ยวข้องต่าง ๆ ระหว่างครูแต่ละบุคคลภายในสถานศึกษา รวมไปถึงความสามารถของครูในการนำทั้งการนำในห้องเรียน การนำนอกห้องเรียนและการนำครูคนอื่น ๆ โดยการใช้อิทธิพลในการกระตุ้น ชักจูงเพื่อนครูให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงานพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 13) ให้ความหมายของภาวะผู้นำครูว่า หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของครูที่แสดงถึงความเกี่ยวข้อง สัมพันธ์ส่วนบุคคล และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน โดยปราศจากการใช้อิทธิพลของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อให้เกิดพลังแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ สำหรับ อภารัตน์ ราชพัฒน์ (2554, หน้า 8) กล่าวถึง ภาวะผู้นำครู หมายถึง การแสดงออกของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่วัดได้จากพฤติกรรม ในทำนองเดียวกับ ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 347) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำครู หมายถึง รูปแบบภาวะผู้นำที่ครูในระดับต่าง ๆ ในสถานศึกษามีโอกาสที่จะนำหรือเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำแบบนี้เป็นการสร้างสถานการณ์ทำให้คนได้ทำงานหรือเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งสามารถที่จะสร้างและทำให้เกิดความเข้าใจดีขึ้น เป็นการนำเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกัน ภาวะผู้นำครูเป็นความคิดรวบยอดเกี่ยวกับชุดของพฤติกรรมและการกระทำที่เกิดขึ้นร่วมกัน ซึ่งเกี่ยวกับความสัมพันธ์เครือข่ายระหว่างแต่ละคนในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ รังสรรค์ สุทาร์มย์ (2556, หน้า 60) ได้ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำครูว่า หมายถึง การแสดงออกของครูในการร่วมกันทำงาน และการเป็นแบบอย่างด้านการบริหารจัดการเรียนรู้ให้กับเพื่อนครูในโรงเรียนเครือข่าย เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้และเพิ่มคุณภาพของนักเรียนตามหลักสูตร

สถานศึกษาโดยผู้บริหารโรงเรียนไม่ได้ชี้แนะแนวทาง เช่นเดียวกับ คิริพร กุลสานต์ (2557, หน้า 31) ได้สรุปภาวะผู้นำครู หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมของครูได้แสดงออกในการปฏิบัติงานของครูอย่างเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ รวมถึงการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง พัฒนาเพื่อนครู และองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และรัตติยา พร้อมลิ้น (2559, หน้า 22) ได้สรุปภาวะผู้นำครู (Teacher Leadership) หมายถึง พฤติกรรมหรือคุณลักษณะของครูที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leader) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposes) หรือสามารถสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

นอกจากนี้ Lieberman and Miller (2004, p. 12) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำครู หมายถึง ผู้นำครูเป็นตำแหน่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในปรับเปลี่ยนการจัดการเรียนการสอนทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียนหลายบทบาท ได้แก่ 1) การวัดผลประเมินผลในรูปแบบใหม่ ๆ 2) เป็นผู้สร้างนวัตกรรมการเรียนการสอนบนพื้นฐานความคาดหวังสู่ความสำเร็จของผู้เรียน และ 3) อาชีพครูเป็นอาชีพที่สร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับ York-Barr and Duke (2004, p. 260) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำครู หมายถึง กระบวนการที่ครูรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มเพื่อร่วมงาน มีอิทธิพลต่อหัวหน้างานหรือสมาชิกคนอื่น ๆ ของโรงเรียนและชุมชน เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน วิธีปฏิบัติงานที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น เช่นเดียวกับ Harris, A. and Mujijs, D. (2005, p. 13) กล่าวว่า ความเป็นครูมืออาชีพนั้นจะเกิดขึ้นได้เองทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน รวมถึงเป็นผู้ที่มีบทบาทด้านหัวหน้าทีมงาน หัวหน้าหน่วยงาน ผู้นำสมาคมและการพัฒนาหลักสูตรด้วย

จากทัศนะของนักวิชาการที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำครู หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของความเป็นผู้นำของครู ในกระบวนการทำงานร่วมกันที่แสดงถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ซึ่งมีบทบาทในการพัฒนาปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการเรียนการสอน โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน และครูผู้นำเป็นผู้ที่มีความสามารถในการจูงใจ โนมน้าวใจเพื่อนครูด้วยกระบวนการสื่อสารทางความคิดให้เกิดการเห็นคล้อยตามด้วยความเต็มใจ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นผลทำให้เกิดพลังแห่งการเรียนรู้นำไปสู่การพัฒนาการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ สร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้ นำไปสู่เป้าหมายของการบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

### การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง

อาภารัตน์ ราชพัฒน์ (2554, หน้า 145) พบว่า องค์ประกอบด้านเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) เป็นผู้นำ ซึ่งสังเกตได้จากมีความรู้ในวิชาชีพและเหตุการณ์ปัจจุบัน มีความคิดริเริ่มแก้ไขสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น อดทนต่อสถานการณ์ที่ยากลำบากเพื่อให้งานสำเร็จ กล้าตัดสินใจเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ปฏิบัติงานโดยอาศัยเหตุผลและปราศจากอคติ ศรัทธาเพื่อนร่วมงาน 2) เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ โดยเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับเพื่อนร่วมงาน สร้างสรรค์นวัตกรรมและบรรลุเป้าหมายของงานอย่างต่อเนื่อง พัฒนาความรู้อยู่เสมอ แสวงหาโอกาสทำงานใหม่ ๆ มีความสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ดี และมีทักษะในการจัดการและใช้ความรู้เพื่อดำเนินชีวิต 5) เป็นผู้นำได้รับการยอมรับ สังเกตจากการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์ มีการพัฒนาศักยภาพตนเองอยู่เสมอ รักษาคุณภาพงานและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน ได้รับความไว้วางใจจากหมู่คณะ

วิศิษฐ์ มุ่งนากลาง (2556, หน้า 226) ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำครูด้านบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) มีความรู้ในวิชาชีพและเหตุการณ์ปัจจุบัน 2) คิดริเริ่มการปฏิบัติสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น 3) กล้าตัดสินใจเพื่อประโยชน์ส่วนรวม 4) มีความอดทน อดกลั้นต่อสถานการณ์ต่าง ๆ 5) มีการวางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์ 6) เป็นที่รักและศรัทธาของผู้ร่วมงาน

นงลักษณ์ พิมพิศรี (2559, หน้า 124) กล่าวว่า การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change agent) มีลักษณะและพฤติกรรม ได้แก่ 1) มีความสนใจต่อสถานการณ์ปัจจุบันเกี่ยวกับวิชาชีพครูที่เป็นปัจจุบัน 2) สามารถวางแผนพัฒนาวิชาชีพที่เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจของโรงเรียนกับสถานการณ์ที่เป็นปัจจุบัน 3) สามารถริเริ่มการปฏิบัติงานที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนานวัตกรรม 4) สามารถกระตุ้นผู้อื่นให้มีการเรียนรู้และให้ความร่วมมือเพื่อพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษา และวิชาชีพ และ 5) สามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ระบบขั้นตอนที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมได้

นอกจากนี้ รังสรรค์ สุทาร์มย์ (2556, หน้า 17-18) กล่าวว่า iva การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การแสดงออกของครูในการมีภาวะผู้นำ การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับ การมีส่วนร่วมการตัดสินใจในโรงเรียน และการเป็นผู้ประสานงานและการจัดการ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ คือ

1. การมีภาวะผู้นำ หมายถึง การแสดงออกของครูในการมีความรู้ในวิชาชีพและรู้ทันเหตุการณ์บ้านเมืองปัจจุบัน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และพร้อมที่จะแก้ไขสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น มีการกระตุ้น จูงใจเพื่อนครู ให้การเรียนรู้และให้ความร่วมมือในการพัฒนานักเรียนและโรงเรียน มีความอดทนและกล้าตัดสินใจทำกิจกรรมเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมและมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครองนักเรียน ชุมชน และองค์กรอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

2. การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การแสดงออกของครูที่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์กับสมาชิกภายในทีมงานและเครือข่าย โดยการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ในการพัฒนางานและพัฒนาตนเอง มีทักษะการฟัง พูด และการตั้งคำถาม เปิดใจกว้าง ยืดหยุ่นยอมรับทัศนะที่หลากหลายของผู้อื่น และมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมและงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนและของตนเองอยู่เสมอ

3. การเป็นผู้ได้รับการยอมรับ หมายถึง การที่ครูเป็นผู้ที่เพื่อนครูมาขอคำปรึกษาทั้งเรื่องทำงานและเรื่องส่วนตัว ผู้อำนวยการโรงเรียนและเพื่อนครูให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี เป็นแบบอย่างที่ดีในการส่งเสริมเพื่อนครูให้ปฏิบัติตนตามหลักจรรยาบรรณ จรรยาบรรณวิชาชีพครู โดยพัฒนาจนเป็นที่ยอมรับ เพื่อนครูยอมรับให้เป็นตัวแทนในการปฏิบัติงานต่าง ๆ และได้รับรางวัลและคำชมเชยจากผลสำเร็จในการปฏิบัติงานจากผู้เกี่ยวข้อง

4. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในโรงเรียน หมายถึง การแสดงออกของครูในการคาดการณ์ถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนและคณะครู โดยชักชวนให้เกิดการรวมพลังสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาภายใต้วัฒนธรรม และโครงสร้างของโรงเรียน มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการตัดสินใจและผลการทำงานร่วมกันกับคณะครู มีความสามารถปรับเปลี่ยนความคิดเห็น การกระทำของเพื่อนครูให้มีความผูกพันและมุ่งมั่นต่อเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน และได้เป็นคณะทำงานดำเนินงานในการบริหารจัดการของโรงเรียน

5. การเป็นผู้ประสานงานและการจัดการ หมายถึง การแสดงออกของครูที่มีความมุ่งมั่น มีความสามารถในการจัดการกับภาระงาน และมีทักษะในการบริหารจัดการ มีการสร้างความเชื่อถือ การช่วยเหลือส่งเสริมและการสร้างสัมพันธภาพที่มั่นคง

กับเพื่อนครู มีความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง สามารถทำการเจรจาให้เกิด การปรองดอง อำนาจความสะดวกให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ในหมู่ครู ภายใต้กระบวนการ บริหารจัดการของโรงเรียน และมีทักษะกระบวนการกลุ่ม และการทำงานแบบกัลยาณมิตร

ศิริพร กุลสานต์ (2557, หน้า 11) กล่าวว่า การเป็นครูผู้นำการ เปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ครูแสดงออกถึงความมุ่งมั่นตั้งใจในการพัฒนาและ เปลี่ยนแปลง เพื่อนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ วัดได้จาก 1) การเป็นผู้ได้รับการยอมรับนับถือ 2) การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ 3) การมีส่วนร่วมในการพัฒนา และ 4) การพัฒนาตนเอง และเพื่อนครู และมีตัวบ่งชี้ 11 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) มีความเชื่อมั่นและเจตคติทางบวก 2) มีมนุษยสัมพันธ์ดีและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 3) ได้รับความไว้วางใจและความ ศรัทธาจากเพื่อนร่วมงาน 4) มีทักษะการสื่อสารที่ดี 5) มีมนุษยสัมพันธ์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ 6) ริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ เสมอ 7) พัฒนาความรู้ความสามารถอยู่ตลอดเวลา 8) มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ดี 9) เป็นครูผู้นำพัฒนาเพื่อนครู 10) มีเครือข่ายในการจัดการเรียนรู้ร่วมกัน 11) มีทักษะการใช้เทคโนโลยี

รัตติยา พร้อมสิน (2559, หน้า 146-148) กล่าวว่า การเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ที่สามารถปฏิบัติได้จริง เป็นผู้นำองค์กร ดำเนินถึงความเป็นไปสู่วิศทางใหม่ โดยการสร้าง แรงบันดาลใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงภารกิจ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม ดำเนินถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล นำไปสู่การยกระดับการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 3 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ คือ 1) การสร้างแรงบันดาลใจ 2) การสร้างวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม และ 3) ร่วมดำเนินถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล และมีตัวบ่งชี้ 11 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) สร้างความรักความศรัทธา 2) กระตุ้นการทำงานของ ผู้ร่วมงาน 3) เสริมสร้างพลังและยกระดับของความเป็นผู้นำ 4) เสริมสร้างแรงบันดาลใจกับเพื่อนร่วมงาน 5) มีค่านิยมเชิงจริยธรรม 6) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 7) มุ่งมั่นพยายาม ทำงานให้สำเร็จ 8) สร้างสรรค์วิธีการคิดใหม่ 9) มีความคาดหวังสูง 10) เน้นการพัฒนา ศักยภาพ 11) เน้นความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน

สอดคล้องกับ เทพรังสรรค์ จันทรงษ์ (2556, หน้า 16-17) กล่าวว่า การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึง 1) ความเป็นผู้นำ 2) เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และ 3) เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับ และสอดคล้องกับ กษมน มังคละศิริ (2557, หน้า 13) กล่าวว่า การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง หมายถึง



พฤติกรรมกรรมการแสดงออกของครูในสถานศึกษาถึงความเป็นผู้นำและเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้เพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ให้ความสนใจต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นปัจจุบัน โดยมีการวางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์ เชื่อมโยง วิสัยทัศน์กับเป้าหมาย พันธกิจ โรงเรียน ริเริ่มการปฏิบัติที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนานวัตกรรม กระตุ้นผู้อื่นให้มีการเรียนรู้และความร่วมมือในวงกว้างเพื่อพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษาและวิชาชีพ ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ระบบที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมได้

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของครูที่ให้ความสนใจต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นปัจจุบัน โดยมีการวางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์ซึ่งเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของโรงเรียนร่วมกับผู้อื่น ริเริ่มการปฏิบัติที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนานวัตกรรม กระตุ้นผู้อื่นให้มีการเรียนรู้และความร่วมมือในวงกว้างเพื่อพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษา และวิชาชีพ และปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ระบบ ขั้นตอนที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมได้ ซึ่งนิยามดังกล่าว กำหนดตัวบ่งชี้ได้ดังนี้ 1) ครูให้ความสนใจต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นปัจจุบัน และวางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์เพื่อเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของโรงเรียน 2) ครูมีการริเริ่มการปฏิบัติที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนานวัตกรรม 3) ครูมีการกระตุ้นผู้อื่นให้เรียนรู้และให้ความร่วมมือในวงกว้างเพื่อพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษาและวิชาชีพ และ 4) ครูสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ระบบและขั้นตอนที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมได้ และ 5) ครูเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับ ไว้วางใจและศรัทธาจากเพื่อร่วมงาน

### การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

อาภากรรัตน์ ราชพัฒน์ (2554, หน้า 145) พบว่า การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ โดยเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับเพื่อนร่วมงาน สร้างสรรค์นวัตกรรมและบรรลุเป้าหมายของงานอย่างต่อเนื่อง พัฒนาความรู้อยู่เสมอ แสวงหาโอกาสทำงานใหม่ ๆ มีความสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ดี และมีทักษะในการจัดการและใช้ความรู้เพื่อดำเนินชีวิต

วิศิษฐ์ มุ่งนากลาง (2556, หน้า 226) ผลการวิจัยพบว่า ด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2) ริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่เสมอ 3) พัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอยู่เสมอ 4) มีความสามารถในการ

แก้ปัญหา 5) มีทักษะในการใช้เทคโนโลยี 6) มีทักษะการจัดการและใช้ความรู้เพื่อดำเนินชีวิต

รังสรรค์ สุทาร์มย์ (2556, หน้า 17) กล่าวไว้ว่า การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การแสดงออกของครูที่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์กับสมาชิกภายในทีมงานและเครือข่าย โดยการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ในการพัฒนางานและพัฒนาตนเอง มีทักษะการฟัง พูด และการตั้งคำถาม เปิดใจกว้าง ยืดหยุ่นยอมรับทัศนะที่หลากหลายของผู้อื่น และมีการสร้างสรรค์นวัตกรรม และงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้นักเรียนและของตนเองอยู่เสมอ

ศิริพร กุลสานต์ (2557, หน้า 162) กล่าวไว้ว่า การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ครูริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่เสมอ 2) ครูพัฒนาความรู้ความสามารถอยู่ตลอดเวลา 3) ครูมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ดี 4) ครูมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ 5) ครูส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของครู เป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความกระตือรือร้น สนใจแสวงหาความรู้อยู่เสมอ มุ่งมั่นที่จะเพิ่มประสิทธิภาพ ในการเรียนรู้และสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม การเรียนรู้อาจทำได้หลายวิธี เช่น อ่านหนังสือหรือวารสารที่มีประโยชน์ ดูรายการโทรทัศน์ หรือฟังวิทยุที่มีสาระ ค้นคว้าหาความรู้โดยผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ซักถามข้อมูลจากผู้รู้ รวมทั้งสามารถจับใจความสำคัญเพื่อแยกแยะและเลือกสาระข้อมูลที่ได้มาอย่างมีเหตุผล ทักษะพื้นฐานสำคัญต่อการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) ทักษะการฟัง ทำให้รับรู้ข้อมูลข่าวสารซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการคิดและการพูด 2) ทักษะการถาม ทำให้เกิดกระบวนการคิด การเรียนรู้ในเรื่องนั้น ๆ เนื่องจากคำถามที่ดีทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ตั้งแต่ระดับการจำไปจนถึงระดับวิเคราะห์และประเมินค่า 3) ทักษะการอ่าน ทำให้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร ซึ่งนอกจากจะเป็นทักษะการอ่านข้อความ จะรวมถึงการอ่านสถิติ ข้อมูลเชิงคณิตศาสตร์ต่าง ๆ ด้วย 4) ทักษะการคิด ทำให้บุคคลมองการไกล สามารถควบคุมการกระทำของตนให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ การคิดอย่างมีเหตุผลและมีวิจารณญาณ มีผลต่อการเรียนรู้ การตัดสินใจ และการแสดงพฤติกรรม 5) ทักษะการเขียน เป็นความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ความคิด ทัศนคติ และความรู้สึกออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรให้ผู้อื่น

เข้าใจ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อวงการศึกษา (การหาความรู้) เนื่องจากบันทึกเหตุการณ์ ข้อมูลความจริง ใช้เป็นหลักฐานเพื่อเป็นประโยชน์ต่อไป และ 6) ทักษะการปฏิบัติ เป็นการลงมือกระทำจริงอย่างมีระบบเพื่อค้นหาความจริง และสามารถสรุปผลอย่างมีเหตุผลได้ด้วยตนเองเพื่อนำไปใช้ในการแก้ปัญหา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

## แบบฝึกกิจกรรม ชุดที่ 1

**คำชี้แจง** ให้นำความรู้เรื่อง การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง นำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาบูรณาการมาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้ ตามหัวข้อที่กำหนด

### การเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เงื่อนไขความรู้		เงื่อนไขคุณธรรม	
หลักความพอประมาณ	หลักความมีเหตุผล	หลักภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี	
มิตിവัตถุ	มิติสังคม	มิติสังแวดล้อม	มิตีวัฒนธรรม

## แบบฝึกกิจกรรม ชุดที่ 2

**คำชี้แจง** ให้นำความรู้เรื่อง การเป็นครูปู้นำการเปลี่ยนแปลง นำหลักปรัชญา  
ของเศรษฐกิจพอเพียง มาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้ ตามหัวข้อที่กำหนด

### การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

เงื่อนไขความรู้		เงื่อนไขคุณธรรม	
หลักความพอประมาณ	หลักความมีเหตุผล	หลักภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี	
มิตีวัตถุ	มิตีสังคม	มิตีสังแวดล้อม	มิตีวัฒนธรรม

## บรรณานุกรม

- เกษม มังคละคีรี. (2557). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูเพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ค.ต. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- เทพรังสรรค์ จันทรงษ์. (2556). การพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนมาตรฐานสากลของโรงเรียนอนุบาลสกลนคร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ต. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- นงลักษณ์ พิมพ์ศรี. (2559). การพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินสมรรถนะประจำสายงานด้านภาวะผู้นำครู. วิทยานิพนธ์ ป.ร.ด. บุรีรัมย์: มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- รังสรรค์ สุทาร์มย์. (2556). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำด้านการบริหารจัดการเรียนรู้ โรงเรียนประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 11 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ค.ต. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- รัตติยา พร้อมลิ้น. (2559). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11. วิทยานิพนธ์ ค.ต. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วิศิษฐ์ มุ่งนากลาง. (2555). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11. วิทยานิพนธ์ ค.ต. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ศิริพร กุลสานต์. (2557). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ค.ต. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). *แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎหมายกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- \_\_\_\_\_. (2551). *นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ 2552*. กรุงเทพฯ: องค์การค้ำคูณสภา.
- \_\_\_\_\_. (2551). *ผู้บริหารยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งพับลิชชิ่ง.
- \_\_\_\_\_. (2553). *การนำองค์การและเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- \_\_\_\_\_. (2554). *รายการประเมินและเกณฑ์คุณภาพสถานศึกษาแบบอย่างการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และการบริหารจัดการตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (สถานศึกษาพอเพียง)*. กรุงเทพฯ: องค์การค้ำคูณสภา.
- \_\_\_\_\_. (2555). *วารสารวิชาการ*. กรุงเทพฯ: องค์การค้ำคูณสภา.
- \_\_\_\_\_. (2560). *นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- อารัตน์ ราชพัฒน์. (2554). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- Bass Benard M. & Avolio, Bruce J. (1994). *Improveing Organizational Effectiveness Through Tranformational Leadership*. California: Sage Publication.
- Bass, B. (1999). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizations Dynamic*, 18(3), 19–31.
- Lieberman, Ann, Miller, Lynne. (2004). *Teacher leadership*. Son Francisco: Jossey–boss.
- York–Barr, and Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decodes of school. *Review of Educational Research*, 74(3), 260.

## รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบและคู่มือการพัฒนา

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์  
ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญพิศ ธรรมรัตน์ อาจารย์ประจำ  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. ดร.ระพีพรรณ ร้อยพิลา ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงาน  
ศึกษาธิการภาค 11
4. นายมงคล รุณธาตุ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษา เขต 1 รักษาราชการแทน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 22
5. นายอาจ ชมภูโคตร ผู้อำนวยการโรงเรียนอู่หม่าประชาสรรค์ สำนักงาน  
เขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
6. นางฐปนีย์ นารี รองผู้อำนวยการโรงเรียนกุดบากพัฒนาศึกษา  
อำเภอกุดบาก จังหวัดสกลนคร สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 23
7. นายทองศักดิ์ ชินบุตร ครู โรงเรียนกุดบากพัฒนาศึกษา อำเภอกุดบาก  
จังหวัดสกลนคร สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 23
8. นางสาวปณยาพร ผิวขำ ครู โรงเรียนหนองแวงวิทยาคม อำเภอหนองแวง  
จังหวัดมุกดาหาร สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
9. นางนงนุช ผิวขำ ครู โรงเรียนวัดบึงเหล็กในพระบรมราชานุเคราะห์  
อำเภอนาถ่อน จังหวัดนครพนม สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

## คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉวีชัย ไพไหล กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์





## เอกสารประกอบ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้  
ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

ชุดที่ 5 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

ผู้วิจัย

นางสิริกร ไชยราช

นักศึกษาระดับดุขฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## ชุดที่ 5 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

ระยะเวลา 35 ชั่วโมง (ศึกษาวันละ 7 ชั่วโมง)

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ครูที่เข้ารับการพัฒนา มีความรู้ความเข้าใจในแนวคิดการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้
2. เพื่อให้ครูที่เข้ารับการพัฒนา เกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญของการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้
3. เพื่อให้ครูที่เข้ารับการพัฒนา สามารถวิเคราะห์และสร้างแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ การสร้างทีมงาน และการสร้างเครือข่าย
4. เพื่อให้ครูที่เข้ารับการพัฒนา สามารถพัฒนาตนเอง ด้านการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ การสร้างทีมงาน และการสร้างเครือข่าย เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

### เนื้อหา

การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของครู ในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ซึ่งมี 2 องค์ประกอบย่อย ประกอบด้วย 1) การสร้างทีมงาน 2) การสร้างเครือข่าย โดยมีการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นกรอบแนวคิดที่ต้องใช้ความรู้ควบคู่ไปกับคุณธรรมในการตัดสินใจ โดยคำนึงถึง 3 หลักการ ได้แก่ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี และมุ่งที่จะทำให้เกิดขึ้นนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าที่ดี และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงใน 4 มิติ ได้แก่ ด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม

### ขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรม

เอกสารประกอบการพัฒนาชุดนี้ จัดทำขึ้นเพื่อให้ครูผู้ฝึกอบรม มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับแนวคิดการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ได้แก่ 1) การสร้างทีมงาน 2) การสร้างเครือข่าย โดยให้ครูที่เข้าอบรมปฏิบัติ ดังนี้

### ชั้นนำ

1. กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างวิทยากรกับผู้ฝึกปฏิบัติ
2. สร้างความตระหนักและเจตคติที่ดีต่อการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
3. กระตุ้นโดยใช้คำถามให้ผู้ฝึกปฏิบัติได้ฝึกฝนความคิด โดยให้ผู้ฝึกปฏิบัติแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะของการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ เป็นอย่างไร ตามความคิดเห็นเป็นรายบุคคล และนำเข้าสู่เนื้อหาสาระและสาระสำคัญ

### ขั้นกิจกรรม

1. วิทยากรบรรยาย ให้ความรู้ หัวข้อการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
2. ให้ผู้เข้าอบรมเชิงปฏิบัติการ ศึกษาเอกสาร และร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้
3. วิทยากรและผู้เข้าอบรมเชิงปฏิบัติการ ร่วมกันสรุปเนื้อหา พร้อมยกตัวอย่างประกอบ
4. วิทยากรอธิบายการปฏิบัติกิจกรรม และให้ผู้อบรมเชิงปฏิบัติการ ดำเนินการและแบ่งกลุ่มตามความสมัครใจ
5. ให้ผู้เข้าอบรมระดมความคิด ช่วยกันคิดเกี่ยวกับการสร้างทีมงาน และการสร้างเครือข่าย ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยการถอดบทเรียนตามหลักการ 2 3 4

### ขั้นสรุป

1. ผู้ฝึกปฏิบัติเสนอแนวคิดจากการร่วมกันดำเนินกิจกรรมเป็นกลุ่ม โดยแบ่งหน้าที่ในการนำเสนอ
2. วิทยากรและผู้ฝึกปฏิบัติ ร่วมกันสรุปองค์ความรู้ที่ได้รับจากการดำเนินกิจกรรม

### สื่อประกอบกิจกรรม

1. เอกสารประกอบรูปแบบการพัฒนา ชุดที่ 5 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้
2. เครื่องโปรเจคเตอร์
3. กระดาษปอนด์

4. ปากกาเมจิก

5. สีไม้

6. ชุมนำเสนอ “รวมพลังเรียนรู้ อยู่อย่างพอเพียง” เครือข่ายโรงเรียนพอเพียงกับการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

### การวัดและประเมินผล

1. จากการร่วมกิจกรรมตามที่กำหนด
2. จากความสนใจในการศึกษาเอกสาร และร่วมแสดงความคิดเห็น และสรุปประเด็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้
3. จากการนำเสนอประเด็นข้อสรุปรวมถึงข้อซักถามในการดำเนินกิจกรรม
4. จากการถอดบทเรียน ตอบคำถามท้ายเล่ม และเสนอความคิดเห็น

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

## กำหนดการอบรมเชิงปฏิบัติการ

### วันที่ 2 ของการอบรมเชิงปฏิบัติการ

ระยะเวลา	เนื้อหา/กิจกรรม	สื่อประกอบ
13.00 – 14.30 น.	- ภาวะผู้นำครูด้านการสร้าง เครือข่ายการเรียนรู้	- เอกสารประกอบรูปแบบ การพัฒนา ชุดที่ 5 - Power point - คลิปวิดีโอ
14.30 – 16.00 น.	- กระบวนการกลุ่ม ระดม ความคิด ถอดบทเรียนตามหลัก ปรัชญาของเศรษฐกิจตาม หลักการ 2 3 4 ด้านการสร้าง เครือข่ายการเรียนรู้ - นำเสนอกิจกรรมกลุ่มตาม หัวข้อที่กำหนดให้ - ร่วมกันสรุปความคิดรวบยอด จากกิจกรรมการเรียนรู้	- นำเสนอ Mind mapping จากการถอดบทเรียน ของแต่ละกลุ่ม

## ชุดที่ 5 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของครู ในการสร้างทีมงาน และการสร้างเครือข่าย ดังนั้น การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้มี 2 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. การสร้างทีมงาน
2. การสร้างเครือข่าย

### แนวคิดการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

#### การสร้างเครือข่าย และขยายผล โดยสถานศึกษาที่จัดการศึกษา

##### ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

การสร้างเครือข่าย และขยายผล โดยสถานศึกษาที่จัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นสถานศึกษาที่มีการบริหารจัดการ การจัดระบบการเรียนรู้ การพัฒนานักเรียน บุคลากร และชุมชน สามารถเป็นแบบอย่างให้แก่หน่วยงาน และเครือข่ายภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ นักเรียน บุคลากร และชุมชนมีศักยภาพและคุณสมบัติที่เหมาะสม สามารถเป็นที่พึ่งให้แก่ผู้อื่นได้ด้วย การเป็นสถานที่ศึกษาดูงานการจัดการศึกษาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีบุคลากร (ผู้บริหาร ครู และนักเรียนแกนนำ) และมีชุมชนเป็นชุมชนต้นแบบ มีศักยภาพในการขยายผลอย่างมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพลงสู่เครือข่ายต่าง ๆ ได้ โดยมีบทบาทและหน้าที่ ดังนี้

1. การสร้างเครือข่ายและขยายผลสู่สถานศึกษา และหน่วยงานอื่น ๆ โดย

- 1.1 เป็นต้นแบบศูนย์การเรียนรู้การจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และมีความชัดเจนในการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเป็นแหล่งศึกษาดูงานของโรงเรียน บุคคลทั่วไป และหน่วยงานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

- 1.2 มีบุคลากร (ครู นักเรียน และชุมชน) เป็นวิทยากรอบรมให้ครูในสถานศึกษา และเป็นพี่เลี้ยง ให้คำปรึกษา คำแนะนำ ในการเตรียมความพร้อมสำหรับสถานศึกษาที่ต้องการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

1.3 เป็นสถานที่ศึกษาดูงานให้แก่โรงเรียนทั่วไป และหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งยังสร้างแรงบันดาลใจให้โรงเรียน และหน่วยงานดังกล่าวไปพัฒนาองค์กรตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

1.4 มีการบริหารจัดการการดูงานที่ดี โดยการกำหนดวันเวลา และจัดบุคลากร คือ นักเรียนแกนนำ ครูแกนนำ ที่รับผิดชอบและหมั่นเวียนในการเป็นวิทยากร ในการเยี่ยมชมสถานศึกษาจากเครือข่ายต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม โดยไม่ทำให้นักเรียนแกนนำที่ทำหน้าที่วิทยากรต้องขาดชั่วโมงเรียน หรือครูผู้รับผิดชอบขาดงานสอนนักเรียน

## 2. การสร้างเครือข่ายและขยายผลสู่ชุมชน โดย

2.1 การบริหารจัดการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ผู้บริหาร ครู และบุคลากร ต้องมีกลยุทธ์ในการเข้าถึงชุมชนโดยตรง หรือมีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับชุมชน เพื่อให้รับรู้ รับทราบ และเกิดความรู้ความเข้าใจในการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเข้ามาเป็นหลักคิด หลักปฏิบัติ และเริ่มนำไปปฏิบัติเป็นวิถีชีวิตในเกือบทุกครัวเรือนของชุมชน

2.2 การขยายผลโดยอาศัยผู้ปกครองในการขยายผลลงสู่ชุมชน โดยผ่านการบอกเล่าข้อมูลต่าง ๆ จากนักเรียน หรือผ่านการทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่ผู้ปกครองทำร่วมกับนักเรียนโดยโรงเรียนทำให้ชุมชนเห็นเป็นต้นแบบ และใช้โรงเรียนเป็นศูนย์การเรียนรู้ของชุมชน เพื่อให้ชุมชนได้เข้ามาศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับวิถีชีวิตความพอเพียง และกลุ่มอาชีพต่าง ๆ และนำความรู้ที่ได้ไปปรับใช้ในชีวิตประจำวัน

2.3 การขยายผลในครอบครัว โดยนักเรียน และผู้ปกครองนำไปเป็นหลักคิดและหลักปฏิบัติในครอบครัว เริ่มจากนักเรียนนำไปปฏิบัติ และชักชวนผู้ปกครองให้ร่วมปฏิบัติจนเป็นวิถีชีวิตในครอบครัว

สรุปได้ว่า การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ หมายถึง ระบบการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่ายโรงเรียนพอเพียงในระดับพื้นที่ที่เป็นแบบอย่างและมีผลงานการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง รวมถึงนำเสนอสื่อการเรียนรู้ที่หลากหลายในการขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นวัตกรรมและแนวทางการพัฒนารวมถึงการขยายผลสู่ชุมชนและสังคมอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน ตลอดจนการอบรมปมเฉพาะกิจกรรมต่าง ๆ ระหว่าง คุณครู นักเรียน ผู้ปกครอง และคนใน

ชุมชน เพื่อช่วยกันขับเคลื่อนองค์ความรู้เรื่องปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ตั้งแต่ในห้องเรียนไปสู่ภายนอกห้องเรียน สร้างโอกาสให้เด็กมีประสบการณ์นอกห้องเรียน และเกิดการมีส่วนร่วมภายในชุมชน ประกอบด้วย การสร้างทีมงาน และการสร้างเครือข่าย

## การสร้างทีมงาน (Team Building)

สุเมธ งามกนก (2551, หน้า 31-41) ได้กล่าวถึง การสร้างทีมงาน (Team Building) ไว้ดังนี้

ทีมงาน คือ กลุ่มบุคคลที่มาทำงานร่วมกัน มีการประสานบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ เพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกันคือความสำเร็จของงาน การทำงานเป็นทีมต้องอาศัยปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ในการสื่อสาร การประสานงาน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน กิจกรรมบางอย่างต้องการการทำงานเป็นกลุ่ม เช่น คณะกรรมการ การทำงานเป็นกลุ่มต้องการการทำงานร่วมกันมากกว่าก่อให้เกิดการสร้างงานกลุ่มก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขที่แน่นอน การทำงานคนเดียวนั้น บุคคลที่มีความรู้ความสามารถย่อมทำได้แต่อาจมีข้อจำกัดจึงต้องอาศัยการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเพื่อช่วยกันสร้างผลงานที่มีคุณภาพ ดังนั้น ความสำเร็จของการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าขององค์การ สถานศึกษาจะต้องที่มุ่งเน้นการตอบสนอง ความต้องการของสังคมหนึ่งในหลายวิธีที่นำมาสู่ความสำเร็จ คือ การอาศัยทีมงานซึ่งมีความพร้อมเพรียงและประสานการทำงานเป็นอย่างดี โดยมีเป้าหมายสูงสุดร่วมกัน คือ สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ สมาชิกของทีมงานจะต้องสามัคคีกลมเกลียวกัน และพร้อมที่จะร่วมมือกันทำทุกสิ่งทุกอย่างที่จะทำให้ผลงานออกมาดี ดังนั้น การสร้างทีมงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ การมอบหมายบทบาทให้กับสมาชิกแต่ละคน เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างทีมงาน การเปลี่ยนบทบาทของสมาชิกเป็นสิ่งที่ดีที่จะได้ฝึกทักษะ ด้านการเป็นผู้นำ ด้านการสื่อสาร และด้านสังคม การสร้างทีมงานจะสำเร็จได้ต้องอาศัยภาวะผู้นำ และกลยุทธ์ของผู้บริหารในการสร้างทีมงาน ดังนั้น หากผู้บริหารให้ความสำคัญต่อทีมงาน และสร้างทีมงานที่มีคุณภาพขึ้นมา ทีมงานนั้นจะช่วยสร้างคนที่มีประสิทธิภาพขึ้นมา ทั้งนี้เพราะ การทำงานเป็นทีมจะทำให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ ซึ่งกันและกัน และเห็นแบบอย่างในการทำงานของเพื่อนร่วมงาน สถานการณ์ดังกล่าว ทำให้สถานศึกษามีบุคลากรที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้นและจะช่วยพัฒนาสถานศึกษาให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นต่อไป



### ความหมายของการสร้างทีมงาน

ทีม หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่มช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น (สุนันทา เลาहनันทน, 2549, หน้า 62)

ทีมงาน หมายถึง การทำงานของเอกัตบุคคลร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในทีมงาน เป็นการรวมตัวที่จะต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือเมื่อมีการติดต่อสื่อสาร ประสานงาน ช่วยเหลือให้คำแนะนำซึ่งกันและกัน เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (ณัฐพันธ์ เขจรนันทน และคณะ, 2545; ศุภโชค ชุนอิว, 2545, ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545; ชาญชัย อาจินสมอาจารย์, 2548)

ทีมงานในสถานศึกษา หมายถึง กลุ่มของแต่ละคนที่มีหลายบุคลิก มีการเชื่อมโยงและประสานหน้าที่กัน ทำให้ความคาดหวังของบทบาทภาระจางชัดและมีความรับผิดชอบของทีมผลักดันไปให้ถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (Quinn, et al., 1996)

การสร้างทีมงาน หมายถึง กระบวนการทำกิจกรรมร่วมกัน เริ่มจากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลภายในกลุ่ม ความพยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้การวินิจฉัยปัญหา เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้นทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลต่อการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย (ณัฐพันธ์ เขจรนันทน และคณะ, 2545; สุนันทา เลาहनันทน, 2549) จะเห็นได้ว่า ทีมงานจะต้องเกิดจากความสมัครใจมิใช่บังคับ จะต้องมีความเข้าใจ ความผูกพัน ร่วมกันคิด ร่วมกันทำผู้นำมีหน้าที่ในการประสานความคาดหวังของทีมงานให้สอดคล้องกับความคาดหวังของหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

### ความสำคัญการสร้างทีมงาน

การทำงานเป็นทีมงาน มีความสำคัญต่อการทำงานในองค์การเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังจะเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นอีกด้วย หน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานด้วยเหตุผลต่อไปนี้ คือ (สุนันทา เลาहनันทน, 2549, หน้า 64)

1. งานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จเพียงคนเดียว
2. หน่วยงานมีงานเร่งด่วนที่ต้องการระดมบุคลากร เพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด

3. งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย

4. งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ ต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

5. เป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาแนวทางวิธีการ และเป้าหมายใหม่ ๆ

6. หน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น จะเห็นได้ว่า สถานศึกษาจะต้องมีการปรับเปลี่ยน เรียนรู้วิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ ที่มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของสังคมหนึ่งในหลายวิธีที่นำมาสู่ความสำเร็จ คือ การอาศัยทีมงานซึ่งมีความพร้อมเพรียงและประสานการทำงานเป็นอย่างดีโดยมีเป้าหมายสูงสุดร่วมกัน คือ สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ สมาชิกของทีมงานจะต้องสามัคคี กลมเกลียวกัน และพร้อมที่จะร่วมมือกันทำทุกสิ่งทุกอย่างที่จะทำให้ผลงานออกมาดี ดังนั้นการสร้างทีมงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ

#### ข้อจำกัดของการสร้างทีมงาน

มีดังนี้ (ชาญชัย อาจีนสมภาร, 2548, หน้า 37-44)

1. การเลือกสรรและการคัดเลือกที่ไม่ดี ซึ่งเกิดจากความผิดพลาดในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน อาจเป็นเพราะเขามีทักษะที่ไม่ถูกต้องหรือไม่เหมาะสม

2. โครงสร้างขององค์การที่สับสน รูปแบบขององค์การที่มีความยืดหยุ่น จะทำให้สามารถก้าวออกจากสายการบังคับบัญชาและทำงานด้วยตัวเอง ถ้าหากคนถูกจัดระเบียบงานให้แปลกแยกจากงานที่เขาทำ ทีมงานก็ไม่สามารถแก้ปัญหาได้

3. การขาดการควบคุม ความไม่สำเร็จของการทำงานเกิดขึ้นในบรรยากาศที่ไร้วินัย

4. การฝึกอบรมที่ไม่ดี สิ่งสำคัญสำหรับการสร้างทีมงานก็คือ บรรยากาศของการเรียนความสามารถรับได้ในการเรียนรู้ก่อนที่กิจกรรมการพัฒนาใด ๆ จะเกิดขึ้น คนต้องให้การต้อนรับการเรียนรู้ใหม่ ๆ

5. การจูงใจต่ำ การจูงใจมีความสำคัญมากและถ้าหากปราศจากการจูงใจ องค์การที่มีการสร้างทีมงานก็จะเสียเวลาและทรัพยากรไปเปล่า ๆ เพราะคนจะไม่ใช้เวลาและการทำงานของเขาอย่างเต็มที่

6. ความคิดสร้างสรรค์ต่ำ การสร้างทีมงานมีส่วนสำคัญในการก่อให้เกิดบรรยากาศที่จะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ สัญญาณของความคิดริเริ่มต่ำจะเห็นได้ง่าย ยกตัวอย่าง เช่น กล่องเสนอความคิดเห็นว่างเปล่า การประชุมน่าเบื่อหน่าย ใช้วิธีทำงานแบบเก่า ๆ

7. ปรัชญาการบริหารที่ไม่เหมาะสม ถ้าหากผู้บริหารชั้นสูงในองค์กรมองว่า คนในที่ทำงานเป็นอุปสรรคต่อฝ่ายบริหารในการปฏิบัติงานในลักษณะที่เปิดเผย ซื่อสัตย์ ทีมงานที่แท้จริงคงเกิดขึ้นไม่ได้

8. ความเฉื่อยชาส่วนบุคคล ถ้าหากต้องการให้ทีมงานมีประสิทธิผล สมาชิกแต่ละคนต้องเปิดรับ และมีชีวิตชีวาต่อความเป็นไปได้ของการพัฒนาส่วนบุคคล

### อุปสรรคในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

Rendon (1999) กล่าวถึง อุปสรรคในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ผู้บริหารไม่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ต่อการจัดองค์การ เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมต่อการสร้างทีม
2. การสร้างทีมโดยไม่ได้กล่าวถึงประเด็นที่เกี่ยวข้อง
3. ความคาดหวังที่เกินความเป็นจริง รวมทั้งการประเมินเวลาที่ต้องใช้ในการสร้างทีมต่ำเกินไป

### ความสำคัญของทีมและการทำงานเป็นทีมในศตวรรษที่ 21

McGourty & Meuse (2001) สรุปได้ 2 ประการ คือ

1. ทีมมีความแพร่หลายสูงสุดในการประสานความร่วมมือในอเมริกาในปัจจุบัน
2. ถึงแม้ว่าจะมีแนวคิดที่ผสมกันหลายอย่างว่าทีมที่ประสบความสำเร็จเป็นอย่างไร นักเรียนควรกล้าที่จะพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับทีมในฐานะที่จะไปประกอบอาชีพ

มีงานวิจัยบางงานเสนอว่า ทำไมทีมงานจึงล้มเหลว เหตุผลเพราะลูกจ้างมีการเตรียมตัวที่แย่ในการที่จะได้รับมอบหมายบทบาทไปสู่สมาชิก จากงานวิจัยพบว่า ลูกจ้างขาดทักษะในการสร้างทีม การแก้ปัญหา การเผชิญกับความขัดแย้ง การจัดประชุมที่มีประสิทธิภาพและการสื่อสารระหว่างบุคคล ดังนั้น บทบาทจะช่วยสมาชิกในทีมงานช่วยให้เป็นอิสระ (Johnson & Smith, 1998) และสามารถรับผิดชอบต่อการประสบความสำเร็จได้เป็นรายบุคคลสามารถเพิ่มทักษะในการเรียนรู้ การตั้งเป้าหมายแก้ไขความ

ขัดแย้ง ตั้งบรรทัดฐานในการแก้ปัญหาและการแสดงออก บทบาทควรมีการฝึกฝนและตระหนักถึงประสิทธิภาพของการเรียนรู้เพื่อที่ทีมงานใช้บทบาทในการกระตุ้นการทำงาน การเปลี่ยนบทบาทบ่อย ๆ จะทำให้คนไม่ยึดติดกับบทบาทนั้นและเป็นการเปิดโอกาสให้ฝึกทักษะด้านการเป็นผู้นำ ด้านการสื่อสาร และด้านสังคม (Millis & Cottell, 1998) บทบาทที่นำมาใช้ในแบบฝึกจะมีประสิทธิภาพในการทำงานของทีม เพราะทีมได้รับมอบหมายบทบาทของตน ซึ่งจะก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่สำคัญ

### คำแนะนำในการนำบทบาทของทีมไปสู่การปฏิบัติ

มีดังนี้ (Smith, 2003)

1. สร้างกระบวนการทีม และมอบบทบาท
2. ทำให้สมาชิกมีความสุข และมีการให้รางวัล
3. ต้องแน่ใจว่าสมาชิกแต่ละคนได้รับบทบาทและแสดงบทบาทภายใต้บทบาทที่ได้รับ
4. ต้องแน่ใจว่าสมาชิกสามารถ นำบทบาทที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ได้
5. จัดการกับเวลา ความเครียด และความขัดแย้ง
6. ต้องยอมรับความรับผิดชอบจากการแสดงบทบาทของทีม
7. ให้ทีมกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้

### พฤติกรรมในการสร้างทีมให้ประสบความสำเร็จ มีดังนี้

1. การสื่อสาร การสื่อสารที่ดีเกี่ยวกับการก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในทีมที่สมาชิกในทีมทุกคนรู้สึกอิสระที่จะพูดและฟัง (Campion, Medsker & Higgs, 1993)
2. การตัดสินใจ จะทำได้ดีที่สุดในทีมไม่ใช่สำหรับทีม เกี่ยวข้องกับความเข้าใจที่กระจ่างชัดเกี่ยวกับปัญหา ภาระงาน มีการรวบรวมข้อมูล ชั่งน้ำหนัก พิจารณาตัวเลือกเพื่อให้ได้ผลสรุปที่เป็นไปได้ ตัดสินใจตามเวลาที่กำหนดภายใต้บริบทที่ยอมรับได้ (Thompson, 2000)
3. การประสานความร่วมมือในหลายวิธีการ จะช่วยให้เกิดการสร้างทีมงานที่ดี ทำงานกับผู้อื่นด้วยความพึงพอใจ ประสานงานด้วยท่าทีที่สร้างสรรค์ ร่วมมือกันในเชิงบวก สาธิตวิธีการให้เห็นวัตถุประสงค์ทั้งหมดของทีมเพื่อช่วยเหลือสมาชิกในทีมอื่น สิ่งที่ต้องทำ คือ สมาชิกในทีมต้องแบ่งปันหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำหน้าที่ในกลุ่ม (McGourty & Meuse, 2001)

4. การจัดการตนเอง การเน้นไปที่การสื่อสาร การตัดสินใจ และการประสานความร่วมมือ ก่อให้เกิดการจัดการตนเองในกระบวนการทีมเป็นสิ่งสำคัญที่จะตระหนักได้ว่าการจัดการในที่นี้ไม่ได้เป็นตัวประกอบแยกต่างหากของบุคคลเดี่ยว ๆ แต่เป็นพฤติกรรมที่ถูกคาดหวังของทุกคน (Wellins, 1991)

ในการทำงานเป็นทีม ถึงแม้จะมีข้อจำกัดและอุปสรรคก็ตาม แต่ก็มีวิธีการที่จะทำให้การสร้างทีมงานประสบความสำเร็จ โดยการเตรียมความพร้อมของทีม และมอบหมายบทบาทให้กับสมาชิกแต่ละคน วางระบบการติดต่อสื่อสารการตัดสินใจ กระทำโดยทีม สร้างแรงจูงใจ และส่งเสริมให้ทีมกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงบทบาทของสมาชิกเป็นสิ่งที่ได้ฝึกทักษะด้านการเป็นผู้นำ ด้านการสื่อสาร และด้านสังคม

#### องค์ประกอบของทีมงาน

ศุภโชค ชุนอิ้ว (2545, หน้า 129-135) เสนอว่า องค์ประกอบของทีมงาน คือ มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งจะต้องมีการปฏิสัมพันธ์กันอย่างมีแบบแผน

McGurty (2001) แห่งมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย (Columbia University) และมุส (Meuse, 2001) แห่งมหาวิทยาลัยวิสคอนซิน (University of Wisconsin) ได้กล่าวว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างทีม มีดังนี้

1. การจัดโครงสร้างองค์กร
2. การให้รางวัล
3. การมอบหมายภาระงาน
4. แหล่งทรัพยากร
5. วัฒนธรรมความร่วมมือ

Robbins (2001, p. 64) มีความเห็นว่า ทีมงานที่มีประสิทธิผลนั้นจะต้องมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่

1. การจัดรูปแบบงาน (Work design) ทีมงานที่มีประสิทธิผลต้องปฏิบัติงานและมีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำให้งานบรรลุเป้าหมาย การออกแบบจัดรูปร่างจึงมีความสำคัญโดยต้องคำนึงถึงตัวแปรต่าง ๆ เช่น ต้องมีเสถียรภาพและความอิสระในการทำงาน มีโอกาสได้ใช้ทักษะและความรู้ความสามารถต่าง ๆ งานมีลักษณะที่สามารถทำสำเร็จได้เป็นภาพรวมทั้งงานและผลผลิตมีความชัดเจน งานหรือโครงการที่ทำส่งผลต่อคนส่วนใหญ่

2. การจัดองค์ประกอบ (Composition) เป็นด้านที่เกี่ยวกับวิธีจัดทีมงาน ว่าควรเป็นเช่นไร ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรสำคัญ เช่น ความสามารถ และบุคลิกภาพ ของสมาชิกทีมงาน การกำหนดบทบาทของสมาชิกให้หลากหลาย ขนาดของทีมงาน ความยืดหยุ่นของสมาชิก และความเต็มใจร่วมทีมของสมาชิก

3. การจัดบริบท (Context) มีองค์ประกอบสำคัญ ด้านบริบทอยู่ 3 ประการ ที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานของทีมเกิดประสิทธิผล ได้แก่ ทรัพยากรเพียงพอ ภาวะผู้นำที่ดี และมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการตอบแทนที่ดี

4. การจัดกระบวนการ (Process) ปัจจัยด้านการจัดกระบวนการที่มีผล ต่อประสิทธิผลของทีม ได้แก่ สมาชิกมีความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน การกำหนด เป้าหมายเฉพาะทีม ความเชื่อมั่นในความสามารถของทีม การบริหารความขัดแย้ง และการลดการอ้อมแอ่งหรือการเอาเปรียบในการทำงานของสมาชิกบางคน เป็นต้น

#### ลักษณะและประเภทของทีมงาน

คุงโฮชค ชุนอิ้ว (2545, หน้า 129-135) กล่าวถึงลักษณะของทีมงาน ไว้ดังนี้

1. ทีมงานที่มุ่งกระบวนการในการทำงาน (Process Team)
2. ทีมงานที่มุ่งเป้าหมายของงาน (Goal Team)
3. ทีมงานที่มุ่งลำดับขั้นตอนในการทำงาน (Sequential Team)

Robbins (2001, p. 259) ได้นำเสนอ ประเภทของทีมงานไว้ 4 ลักษณะ ดังนี้

1. ทีมงานแก้ปัญหา (Problem-solving teams) ประกอบด้วย กลุ่มคน ประมาณ 5-12 คน ที่อยู่ในแผนกเดียวกัน พบปะกันสัปดาห์ละ 2-3 ชั่วโมง เพื่อถกเถียง ปัญหาการปรับปรุงงานในประเด็นต่าง ๆ เช่น เรื่องคุณภาพ ประสิทธิภาพและสภาพแวดล้อม ของการทำงาน เป็นต้น

2. ทีมงานบริหารตนเอง (Self-managed work teams) ทีมงานบริหาร ตนเอง ประกอบด้วย สมาชิกประมาณ 10-15 คน ที่ร่วมรับผิดชอบทำงานกันด้วยความมี อิสระอย่างสูง กล่าวคือ ทีมจะเป็นผู้รับผิดชอบต่องานทั้งหลายที่เคยเป็นอำนาจความ รับผิดชอบของหัวหน้า ได้แก่ งานวางแผนและจัดตารางการทำงาน การมอบหมายงานให้ สมาชิกแต่ละคน การควบคุมดูแลงานของทีมให้เสร็จตามเวลา การตัดสินใจเกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานและการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง

3. ทีมงานไขว้หน้าที่ (Cross-functional teams) ทีมงานแบบไขว้หน้าที่ประกอบด้วย สมาชิกที่มาจากต่างแผนกที่อยู่ในระดับการบังคับบัญชาเท่ากัน แต่มีหน้าที่ต่างกันมาปฏิบัติภารกิจใดภารกิจหนึ่งร่วมกัน ก่อให้เกิดการประสานงานและการร่วมมือกันของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องดีขึ้น ทีมงานแบบไขว้หน้าที่ เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการระดมบุคคลหลากหลายทักษะภายในองค์การให้มาร่วมกันทำงาน แต่เป็นทีมงานที่บริหารค่อนข้างยาก ต้องใช้เวลามากในระยะแรกเพื่อสร้างความไว้วางใจและการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

4. ทีมงานเสมือน (Virtual teams) เป็นทีมงานที่สมาชิกอาจอยู่ห่างไกลกัน แต่สามารถติดต่อและทำงานร่วมกันได้ด้วยระบบเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ โดยสมาชิกทำงานร่วมกันด้วยเครือข่ายออนไลน์ (Online) เพื่อเชื่อมต่อสื่อสารต่างพื้นที่ ใช้เทคนิคการประชุมทางไกล (Video conferencing) หรือใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ทำให้ระบบทางไกลมีใช้อุปสรรคต่อการทำงานร่วมกันอีกต่อไป

#### วิธีการสร้างทีมงาน

Davis, et al. (1992, pp. 125-142) ได้กล่าวถึงวิธีการในการสร้างทีมงานซึ่งประกอบด้วย 3 สิ่ง คือ

1. การทำงานในฐานะทีมเดียวกัน คือ การทำงานเป็นทีม แทนที่จะทำในรูปของคณะกรรมการ จะก่อให้เกิดความสำเร็จตามที่ต้องการหลายประการ ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่มองเห็นกันและกัน แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อทีมตามบทบาทที่ตนเองต้องการ เปลี่ยนจากการประชุมเป็นการพบกันเป็นทีม

2. การพัฒนาเป็นทีม จะใช้เวลา ความอดทน ยืนหยัด การฝึกฝน ต้องมีการเน้นถึงการพัฒนาแต่ละบุคคลตามบทบาทของเขา

3. การทำงานด้วยกัน จะต้องใช้ความพยายามเป็น 2 เท่า การใช้ทรัพยากรที่ไม่มีประสิทธิภาพจะไม่เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

#### กระบวนการสร้างทีมงาน

กระบวนการสร้างทีมงานมี 5 ขั้นตอน คือ (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2545, หน้า 83-85)

1. การรับรู้ปัญหา (Problem Awareness) เป็นขั้นตอนแรกในกระบวนการสร้างทีมงานซึ่งจะใช้ได้กับทีมงานทั้งที่เพิ่งตั้งขึ้นใหม่ และทีมงานที่ดำเนินงานมานานแล้ว โดยหัวหน้าทีมหรือสมาชิกจะต้องตระหนักถึงปัญหาและต้องการจะแก้ไขปัญหาให้หมดไป

บางครั้งอาจกำหนดปัญหาจากสถานการณ์จำลอง เพื่อร่วมกันแก้ไขและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อเป็นการพัฒนาทีมงานก็ได้

### 2. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Data Gathering and Analysis)

สมาชิกในทีมจะร่วมกันกำหนดแนวทางในการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อที่จะได้ข้อเท็จจริงมาทำการวิเคราะห์และประมวลผล เพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา และเลือกแนวทางปฏิบัติ

### 3. การวางแผนปฏิบัติการ (Action Planning) สมาชิกในทีมระดมความคิด

โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหามากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหา และแผนปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม

### 4. การดำเนินงาน (Action Implementation) สมาชิกร่วมมือกันในการนำ

แผนงานไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมโดยต้องคอยดูแลให้แผนปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างราบรื่น และมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ

### 5. การประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินงาน (Evaluation of Results)

สมาชิกในทีมร่วมกันติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

องค์ประกอบที่สำคัญของการสร้างทีมงาน คือ โครงสร้างองค์กร

การมอบหมายบทบาท การจูงใจให้ทำงาน และวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกัน ผู้นำจะต้องจัดหาทรัพยากรให้เพียงพอ มีภาวะผู้นำที่ดี มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส ในการจัดประเภทของทีมงานควรจัดให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น บางโอกาสอาจใช้ทีมงานเฉพาะกิจเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะด้าน บางครั้งอาจใช้ทีมงานบริหารตนเองเพื่อการทำงานในเชิงรุกบางสถานการณ์อาจใช้ทีมงานชั่วคราวที่ เช่น การดำเนินงานในรูปของคณะกรรมการ และบางครั้งอาจใช้ทีมงานเสมือน กรณีที่อยู่ห่างไกลกัน วิธีการสร้างทีมงานที่ดีไม่ควรประชุมกัน แบบเป็นทางการมากนัก ควรพบปะกันเป็นทีม อย่างไม่เป็นทางการ กระบวนการสร้างทีมจะต้องตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น อารมณ์รวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม แบบสังเกต หรือแบบสัมภาษณ์วางแผนการดำเนินงาน ปฏิบัติตามแผนและติดตามประเมินผล ซึ่งสถานศึกษาควรดำเนินการให้ครบทุกขั้นตอนอย่างต่อเนื่องเป็นวงจร (PDCA)



### ทักษะการสร้างทีมงาน

ทักษะการสร้างทีมงาน จะเหมือนกันสำหรับทุกองค์การที่ต้องการรวบรวมความเฉลียวฉลาดของเอกัตบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน การสร้างทีมงานเป็นเครื่องมือการบริหารในทางบวก เพราะมันก่อให้เกิดกลุ่มพลังงานสูงที่เต็มไปด้วยทรัพยากรมีประสิทธิภาพและมีการตอบสนอง หัวหน้าทีมงานที่มีความสามารถดำเนินกิจกรรม ทีมงานจะแสดงออกซึ่งคุณลักษณะต่อไปนี้ (ชาญชัย อาจินสมอาจารย์, 2548, หน้า 51-54)

1. มีระดับทักษะทางภาวะผู้นำสูง
2. สนับสนุนปรัชญาของทีมงาน
3. ถูกใจด้วยผลสัมฤทธิ์
4. ใช้วิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพ
5. สนับสนุนการพัฒนาการของเอกัตบุคคล
6. พัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงานอื่น ๆ
7. สนับสนุนการเลี้ยงภายใต้การควบคุม
8. ใช้เวลาได้คุ้มค่า
9. ให้ความระมัดระวังในการเลือกสมาชิกที่เหมาะสมสำหรับทีมงาน
10. ผูกพันกับการพัฒนาและสวัสดิการของสมาชิกในทีมงาน
11. ทบทวนการปฏิบัติงาน โดยไม่วิพากษ์ วิจารณ์ส่วนบุคคล
12. มีความเสมอต้นเสมอปลาย
13. สร้างบรรยากาศในทางบวก
14. กำหนดบทบาทของทีมงาน
15. กำหนดบทบาทของเอกัตบุคคล
16. สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์
17. ใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์
18. หาผลสะท้อนกลับ
19. จัดตั้งมาตรฐานที่สูง

### การพัฒนาทักษะในการเป็นผู้นำของทีม

การสร้างความปลอดภัยเปลี่ยนแปลงให้เกิดแก่ทีมงานในทิศทางที่เหมาะสม หัวหน้าทีมจะต้องมีทักษะที่สำคัญ ดังนี้ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2545, หน้า 74-77)

1. เป็นตัวของตัวเองอย่างเป็นธรรมชาติ อย่าสร้างภาพอย่างใดอย่างหนึ่ง แล้วปฏิบัติอีกอย่างหนึ่ง
2. รู้จักตนเอง ผู้นำที่ดีต้องพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง โดยยอมรับว่าไม่มีใครเก่งไปเสียทุกเรื่อง และต้องรู้จักใช้คนที่มีความรู้ความสามารถมาทำงานแทน
3. กำหนดบทบาทของตนในฐานะผู้นำ เพื่อสมาชิกจะได้รับทราบว่าเป็นเรื่องใดที่หัวหน้าทีมต้องเป็นผู้ตัดสินใจ และขอบเขตการตัดสินใจของตนมีแค่ไหน
4. กำหนดแบบแผนปฏิบัติของทีม หัวหน้าทีมจะเป็นผู้กำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ ระบบงานของทีม และเป็นตัวอย่างให้กับสมาชิกของทีม
5. เป็นคนเปิดเผย จริงใจ และโปร่งใส โดยหัวหน้าทีมต้องเปิดเผยความคิดและสื่อสาร แผนงานที่ต้องการจะทำให้สมาชิกทุกคนเกิดความเข้าใจร่วมกัน และสามารถนำไปปฏิบัติได้ตามที่ต้องการ
6. ให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงสร้างสรรค์แก่สมาชิกในทีม ผู้นำต้องทำการสื่อสารและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับลูกทีมอย่างเปิดเผยและให้เกียรติกัน
7. การประเมินผลงานและให้รางวัลอย่างเหมาะสม ซึ่งจะต้องทำด้วยความเท่าเทียมกันเสมอภาคและโปร่งใส โดยพิจารณาตามความรู้ความสามารถและผลงาน
8. ปฏิบัติตัวให้คงเส้นคงวา มีหลักการในการทำงาน มิใช่เพียงตัดสินใจตามสถานการณ์ตามกระแส หรือตามอารมณ์เพียงอย่างเดียวทักษะในการทำงานเป็นทีมจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับภาวะผู้นำ ซึ่งจะต้องมีการบริหารจัดการที่ดี มีความเป็นตัวของตัวเอง รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเองและของทีม มีการวางระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี มีการสร้างแรงจูงใจมีการกำหนดมาตรฐานของงาน สร้างบรรยากาศให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งถือเป็นนวัตกรรมการทำงานเป็นทีม และที่สำคัญผู้นำต้องเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับทีมงาน

#### **นวัตกรรมการทำงานเป็นทีม**

การสร้างนวัตกรรม คือ กระบวนการในการสร้างแนวคิดใหม่หรือคิดหนทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาเก่า ๆ (ชาญชัย อาจินสมัจจาร, 2543, หน้า 20) องค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิผลแนวใหม่ ประกอบด้วย (สุนันทา เลานันทน์, 2549, สงวนช้างฉัตร, 2543)

1. ความชัดเจนของวัตถุประสงค์
2. บรรยายภาคการทำงานที่ปราศจาก พิธีรีตรอง
3. การมีส่วนร่วม
4. การรับฟังซึ่งกันและกัน
5. ความไม่เห็นด้วยในทางบวก
6. ความเห็นพ้องกัน
7. การสื่อสารที่เปิดเผย
8. บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน
9. ภาวะผู้นำร่วม
10. ความสัมพันธ์กับภายนอก
11. รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย
12. การประเมินผลตนเอง

**ทีมเสมือนจริง** (Virtual Team) หมายถึง ทีมที่สมาชิกจะติดต่อสื่อสารกันผ่านสื่อ โดยที่ไม่ได้พบหน้ากันโดยตรง ทีมเสมือนจริงช่วยทำให้ทีมสามารถทำงานได้ตลอด 24 ชั่วโมง ช่วยทำให้ทีมมีทักษะที่หลากหลายและมีมุมมองในการแก้ไขปัญหา หรือในการทำงานที่หลากหลายมากขึ้น การบริหารทีมเสมือนจริง มีความท้าทายอยู่ 2 ประการ คือ

- 1) การทำให้สมาชิกของทีมซึ่งทำงานในสถานที่ต่าง ๆ สามารถประสานความร่วมมือระหว่างกัน และทำงานให้คืบหน้าไปได้
- 2) การทำให้การติดต่อสื่อสารกับเพื่อนสมาชิกในทีมเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ เทคโนโลยีการสื่อสาร สามารถช่วยให้ทีมเสมือนจริงสามารถเชื่อมโยงกันได้ โดยเทคโนโลยีเหล่านี้หมายถึง อีเมลล์ โทรสาร การประชุมทางไกลผ่านโทรศัพท์ การประชุมทางไกลผ่านวิดีโอ เว็บไซต์ และซอฟต์แวร์ที่จัดการสื่อสารสำหรับกลุ่ม เว็บไซต์เป็นทั้งสถานที่ตั้งของห้องของทีมเสมือนจริง เป็นห้องสมุดที่รวบรวมเอกสารต่าง ๆ ไว้ และเป็นสถานที่แสดงตารางการนัดหมายต่าง ๆ การให้คำแนะนำสามารถช่วยให้ผลการดำเนินงานของทีมเสมือนจริงดีขึ้นได้เช่นเดียวกับในกรณีของทีมแบบปกติ (สุริพร พึ่งพุทธคุณ, 2549, หน้า 187-217)

นวัตกรรมในการทำงานเป็นทีมจะเน้นบรรยายภาคการทำงานที่ไม่มีพิธีรีตรอง สมาชิกในทีมมีภาวะผู้นำร่วมกันในการส่งเสริมการทำงาน หากนำรูปแบบทีมเสมือนจริงมาใช้ก็จะเกิดประโยชน์เป็นอย่างมาก เพราะทีมงานสามารถติดต่อสื่อสารกันได้ตลอดเวลา

ผ่านสื่อต่าง ๆ อาจมีการพบกันเป็นระยะ ๆ เพื่อการบริหารทีมงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง

### การบริหารทีมงาน

ความท้าทายในการบริหารทีมงานและการเป็นผู้นำทีมการตระหนักถึงความท้าทายเหล่านี้ และการทราบว่าจะจัดการกับเรื่องนี้ได้อย่างไร จะช่วยให้คุณเป็นเพื่อนร่วมทีม และเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น โดยคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ (สุริพร พึ่งพุทธคุณ, 2549, หน้า 124-160)

1. บทบาทของผู้นำทีม ในฐานะที่เป็นผู้ริเริ่ม เป็นต้นแบบของสมาชิก ในฐานะของนักเจรจา เป็นผู้ให้คำแนะนำ เป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการ ของทีม
2. การสนับสนุนให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีม
3. การป้องกันการคิดค้อยตามกันเป็นกลุ่ม
4. การบริหารจัดการความคิดสร้างสรรค์ของทีม
5. การบริหารการคิดนอกกรอบและการคิดในกรอบเดิม
6. การบริหารจัดการความขัดแย้ง ดังนี้
  - 6.1 การสร้างบรรยากาศที่เอื้อให้สมาชิก สามารถแสดงความคิดเห็น ในประเด็นที่เสี่ยงต่อการเกิดความขัดแย้ง
  - 6.2 การสนับสนุนเพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดการแสดงความคิดเห็น
  - 6.3 หาข้อยุติในการหาหรือด้วยการเข้าสู่ประเด็นที่ว่า สมาชิกต้องทำอะไรกันบ้าง

ในการบริหารทีมงาน ผู้นำจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับสมาชิก ส่งเสริมความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และการคิดนอกกรอบ เพื่อให้ได้แนวทางใหม่ ๆ ในการทำงาน และที่สำคัญผู้นำจะต้องป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น

สรุปได้ว่า การสร้างทีมงาน หมายถึง กระบวนการทำกิจกรรมร่วมกัน เริ่มจากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลภายในกลุ่ม ความพยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้การวินิจฉัยปัญหา เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้นทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลต่อการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งทีมงานจะต้องเกิดจากความสมัครใจมิใช่บังคับ จะต้องมีความเข้าใจ ความผูกพัน ร่วมกันคิดร่วมกันทำผู้นำมีหน้าที่ในการประสานความคาดหวังของทีมงาน

ให้สอดคล้องกับความคาดหวังของหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และการสร้างทีมงานจะสำเร็จได้ ต้องอาศัยทักษะของภาวะผู้นำ และกลยุทธ์การบริหารของผู้บริหารในการสร้างทีมงาน ดังนั้น หากผู้บริหารให้ความสำคัญต่อทีมงาน และสร้างทีมงานที่มีคุณภาพขึ้นมา ทีมงานนั้นจะช่วยสร้างคนที่มีประสิทธิภาพขึ้นมา ทั้งนี้ เพราะการทำงานเป็นทีมจะทำให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเห็นแบบอย่างในการทำงานของผู้นำและของเพื่อนร่วมงาน ส่งผลให้สถานศึกษามีบุคลากรที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้น และจะช่วยพัฒนาสถานศึกษาให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นต่อไป

## การสร้างเครือข่าย

### ความหมายของเครือข่าย

เครือข่าย (Network) หมายถึง การเชื่อมโยงของกลุ่มของคนหรือกลุ่มองค์กรที่สมัครใจ ที่จะแลกเปลี่ยนข่าวสารร่วมกัน หรือทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีการจัดระเบียบโครงสร้างของคนในเครือข่ายด้วยความเป็นอิสระ เท่าเทียมกันภายใต้พื้นฐานของความเคารพสิทธิ เชื่อถือ เอื้ออาทร ซึ่งกันและกัน

### องค์ประกอบของเครือข่าย

เครือข่ายเทียม (Pseudo network) หมายถึง เครือข่ายชนิดที่เราหลงผิดคิดว่า เป็นเครือข่าย แต่แท้จริงแล้วเป็นแค่การชุมนุมพบปะสังสรรค์ระหว่างสมาชิก โดยที่ต่างคนต่างก็ไม่ได้มีเป้าหมายร่วมกัน และไม่ได้ตั้งใจที่จะทำกิจกรรมร่วมกัน เป็นการรวมกลุ่มแบบเฮลิโอสาระพา หรือรวมกันตามกระแสนิยมที่ไม่มีวัตถุประสงค์ชัดเจน ลักษณะของเครือข่ายลวงจะไม่มี การสานต่อระหว่างสมาชิก ดังนั้น การทำความเข้าใจกับองค์ประกอบของเครือข่ายจึงมีความสำคัญ เพื่อช่วยให้สมาชิกสามารถสร้างเครือข่ายแทนการสร้างเครือข่ายเทียม

เครือข่าย (แท้) มีองค์ประกอบสำคัญอยู่อย่างน้อย 7 อย่างด้วยกัน คือ

1. มีการรับรู้และมุมมองที่เหมือนกัน (common perception)
2. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (common vision)
3. มีความสนใจหรือมีผลประโยชน์ร่วมกัน (mutual interests/benefits)
4. การมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในเครือข่าย (stakeholders participation)
5. มีการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน (complementary relationship)

6. มีการเกี่ยวพันพึ่งพากัน (interdependent)

7. มีปฏิสัมพันธ์กันในเชิงแลกเปลี่ยน (interaction)

รายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. มีการรับรู้มุมมองที่เหมือนกัน (common perception)

สมาชิกในเครือข่าย ต้องมีความรู้สึกนึกคิดและการรับรู้เหมือนกันถึง เหตุผลในการเข้ามารวมกันเป็นเครือข่าย อาทิเช่น มีความเข้าใจในตัวปัญหาและมีจิตสำนึก ในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ประสบกับปัญหาอย่างเดียวกันหรือต้องการความช่วยเหลือ ในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งจะส่งผลให้สมาชิกของเครือข่ายเกิดความรู้สึกผูกพันในการ ดำเนินกิจกรรมร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาหรือลดความเดือดร้อนที่เกิดขึ้น

การรับรู้ร่วมกันถือเป็นหัวใจของเครือข่ายที่ทำให้เครือข่ายดำเนินไป อย่างต่อเนื่อง เพราะถ้าเริ่มต้นด้วยการรับรู้ที่ต่างกัน มีมุมมองหรือแนวคิดที่ไม่เหมือนกัน แล้ว จะประสานงานและขอความร่วมมือยาก เพราะแต่ละคนจะติดอยู่ในกรอบความคิด ของตัวเอง มองปัญหาหรือความต้องการไปคนละทิศละทาง แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่า สมาชิกของเครือข่ายจะมีความเห็นที่ต่างกันไม่ได้ เพราะมุมมองที่แตกต่างช่วยให้เกิดการ สร้างสรรค์ ในการทำงาน แต่ความแตกต่างนั้นต้องอยู่ในส่วนของกระบวนการ (process) ภายใต้การรับรู้ถึงปัญหาที่สมาชิกทุกคนยอมรับแล้ว มิฉะนั้นความเห็นที่ต่างกันจะนำไปสู่ ความแตกแยกและแตกหักในที่สุด

2. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (common vision)

วิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึงการที่สมาชิกมองเห็นจุดมุ่งหมายในอนาคต ที่เป็นภาพเดียวกัน มีการรับรู้และเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน และมีเป้าหมายที่จะเดินทาง ไปด้วยกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะทำให้กระบวนการขับเคลื่อนเกิดพลัง มีความเป็น เอกภาพ และช่วยผ่อนคลายความขัดแย้งอันเนื่องมาจากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ในทาง ตรงกันข้าม ถ้าวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของสมาชิกบางกลุ่มขัดแย้งกับวิสัยทัศน์หรือ เป้าหมายของเครือข่าย พฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มนั้นก็จะเริ่มแตกต่างจากแนวปฏิบัติ ที่สมาชิกเครือข่ายกระทำร่วมกัน ดังนั้น แม้ว่าจะต้องเสียเวลามากกับความพยายาม ในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน แต่ก็จำเป็นจะต้องทำให้เกิดขึ้น หรือถ้าสมาชิกมีวิสัยทัศน์ ส่วนตัวอยู่แล้ว ก็ต้องปรับให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของเครือข่ายให้มากที่สุดแม้จะไม่ ช้องกันแบบสนิทจนเป็นภาพเดียวกัน แต่อย่างน้อยก็ควรสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

### 3. มีความสนใจหรือผลประโยชน์ร่วมกัน (mutual interests/benefits)

คำว่าผลประโยชน์ในที่นี้ครอบคลุมทั้งผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงินและผลประโยชน์ไม่ใช่ตัวเงิน เป็นความต้องการ (need) ของมนุษย์ในเชิงปัจเจก (อ่านเรื่อง แรงจูงใจในตอนท้าย) อาทิเช่นเกียรติยศ ชื่อเสียง การยอมรับ โอกาสในความก้าวหน้า ความสุข ความพึงพอใจ ฯลฯ สมาชิกของเครือข่ายเป็นมนุษย์ปุถุชนธรรมดาที่ต่างก็มีความต้องการเป็นของตัวเอง (human needs) ถ้าการเข้าร่วมในเครือข่ายสามารถตอบสนอง ต่อความต้องการของเขาหรือมีผลประโยชน์ร่วมกัน ก็จะเป็นแรงจูงใจให้เขามามีส่วนร่วม ในเครือข่ายมากขึ้น

ดังนั้น ในการที่จะดึงใครสักคนเขามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ของเครือข่าย จำเป็นต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ที่เขาจะได้รับจากการเข้าร่วม ถ้าจะให้ดีต้อง พิจารณาล่วงหน้าก่อนที่เขาจะร้องขอ ลักษณะของผลประโยชน์ที่สมาชิกแต่ละคนจะได้รับ อาจแตกต่างกัน แต่ควรต้องให้ทุกคนและต้องเพียงพอที่จะเป็นแรงจูงใจให้เขาเข้าร่วม ในทางปฏิบัติได้จริง ไม่ใช่เป็นเข้ามาเป็นเพียงไม้ประดับเนื่องจากมีตำแหน่งในเครือข่าย แต่ไม่ได้ร่วมปฏิบัติภารกิจ เมื่อใดก็ตามที่สมาชิกเห็นว่าเขาเสียประโยชน์มากกว่าได้ หรือ เมื่อเขาได้ในสิ่งที่ต้องการเพียงพอแล้ว สมาชิกเหล่านั้นก็จะออกจากเครือข่ายไปในที่สุด

### 4. การมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในเครือข่าย (stakeholders participation)

การมีส่วนร่วมของสมาชิกในเครือข่าย เป็นกระบวนการที่สำคัญมาก ในการพัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่าย เป็นเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมลงมือกระทำอย่างเข้มแข็ง ดังนั้น สถานะของสมาชิกในเครือข่ายควร มีความเท่าเทียมกัน ทุกคนอยู่ในฐานะ “หุ้นส่วน (partner)” ของเครือข่าย เป็นความสัมพันธ์ ในแนวราบ (horizontal relationship) คือ ความสัมพันธ์ฉันท์เพื่อน มากกว่าความสัมพันธ์ ในแนวตั้ง (vertical relationship) ในลักษณะเจ้านายลูกน้อง ซึ่งบางครั้งก็ทำได้ยากในทาง ปฏิบัติเพราะต้องเปลี่ยนกรอบความคิดของสมาชิกในเครือข่ายโดยการสร้างบริบท แวดล้อมอื่น ๆ เข้ามาประกอบ แต่ถ้าทำได้จะสร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่ายมาก

### 5. มีการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน (complementary relationship)

องค์ประกอบที่จะทำให้เครือข่ายดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง คือ การที่สมาชิก ของเครือข่ายต่างก็สร้างความเข้มแข็งให้กันและกัน โดยนำจุดแข็งของฝ่ายหนึ่งไปช่วยแก้ไข จุดอ่อนของอีกฝ่ายหนึ่ง แล้วทำให้ได้ผลลัพธ์เพิ่มขึ้นในลักษณะพลังทวีคูณ ( $1+1 > 2$ ) มากกว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเมื่อต่างคนต่างอยู่

## 6. การเกี่ยวพันพึ่งพากัน (interdependence)

เป็นองค์ประกอบที่ทำให้เครือข่ายดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน การที่สมาชิกเครือข่ายตกอยู่ในสภาวะจำกัดทั้งด้านทรัพยากร ความรู้ เงินทุน กำลังคน ฯลฯ ไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างสมบูรณ์ได้ด้วยตนเองโดยปราศจากเครือข่าย จำเป็นต้องพึ่งพาส่งกันและกันระหว่างสมาชิกในเครือข่าย การทำให้หุ้นส่วนของเครือข่าย ยึดโยงกันอย่างเหนียวแน่น จำเป็นต้องทำให้หุ้นส่วนแต่ละคนรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนคนใด คนหนึ่งออกไปจะทำให้เครือข่ายล่มลงได้ การดำรงอยู่ของหุ้นส่วนแต่ละคนจึงเป็นสิ่งจำเป็น สำหรับการดำรงอยู่ของเครือข่าย การเกี่ยวพันพึ่งพากันในลักษณะนี้จะส่งผลให้สมาชิก มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันโดยอัตโนมัติ

## 7. มีปฏิสัมพันธ์ในเชิงแลกเปลี่ยน (interaction)

หากสมาชิกในเครือข่ายไม่มีการปฏิสัมพันธ์กันแล้ว ก็ไม่ต่างอะไรกับ ก้อนหินแต่ละก้อนที่รวมกันอยู่ในถุง แต่ละก้อนก็อยู่ในถุงอย่างเป็นอิสระ ดังนั้น สมาชิกในเครือข่ายต้องทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เช่น มีการ ติดต่อกันผ่านทาง การเขียน การพบปะพูดคุย การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน หรือมีกิจกรรมประชุมสัมมนาาร่วมกัน โดยที่ผลของการปฏิสัมพันธ์นี้ต้องก่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงในเครือข่ายตามมาด้วย

ลักษณะของปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกควรเป็นการแลกเปลี่ยนกัน (reciprocal exchange) มากกว่าที่จะเป็นผู้ให้หรือเป็นผู้รับฝ่ายเดียว (unilateral exchange) ยิ่งสมาชิกมีปฏิสัมพันธ์กันมากเท่าใดก็จะเกิดความผูกพันระหว่างกันมากขึ้นเท่านั้น ทำให้ การเชื่อมโยงแน่นแฟ้นมากขึ้น มีการเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้น สร้างความเข้มแข็งให้กับ เครือข่าย

องค์ประกอบข้างต้นไม่เพียงแต่จะเป็นประโยชน์ในการนำไปช่วยจำแนก ระหว่างเครือข่ายแท้ กับเครือข่ายเทียมเท่านั้น แต่ยังแสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่จะมีผลต่อการ เสริมสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายด้วย

### การก่อเกิดของเครือข่าย

เครือข่ายแต่ละเครือข่าย ต่างมีจุดเริ่มต้น หรือถูกสร้างมาด้วยวิธีการต่าง ๆ กัน แบ่งชนิดของเครือข่ายออกเป็น 3 ลักษณะ คือ



### 1. เครือข่ายที่เกิดโดยธรรมชาติ

เครือข่ายชนิดนี้มักเกิดจากการที่ผู้คนมีใจตรงกัน ทำงานคล้ายคลึงกันหรือประสบกับสภาพปัญหาเดียวกันมาก่อน เข้ามารวมตัวกันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ ร่วมกันแสวงหาทางเลือกใหม่ที่ดีกว่า การดำรงอยู่ของกลุ่มสมาชิกในเครือข่ายเป็นแรงกระตุ้นที่เกิดขึ้นภายในตัวสมาชิกเอง (ฉันทะ) เครือข่ายเช่นนี้มักเกิดขึ้นในพื้นที่ อาศัยความเป็นเครือญาติ เป็นคนในชุมชนหรือมาจากภูมิลำเนาเดียวกันที่มีวัฒนธรรมความเป็นอยู่คล้ายคลึงกัน มาอยู่รวมกันเป็นกลุ่มโดยจัดตั้งเป็นชมรมที่มีกิจกรรมร่วมกันก่อน เมื่อมีสมาชิกเพิ่มขึ้นจึงขยายพื้นที่ดำเนินการออกไป หรือมีการขยายเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ ของกลุ่มมากขึ้น ในที่สุดก็พัฒนาขึ้นเป็นเครือข่ายเพื่อให้ครอบคลุมต่อความต้องการของสมาชิกได้กว้างขวางขึ้น เครือข่ายประเภทนี้ มักใช้เวลาก่อร่างสร้างตัวที่ยาวนาน แต่เมื่อเกิดขึ้นแล้ว มักจะเข้มแข็ง ยั่งยืน และมีแนวโน้มที่จะขยายตัวเพิ่มขึ้น

### 2. เครือข่ายจัดตั้ง

เครือข่ายจัดตั้งมักจะมี ความเกี่ยวข้องกับนโยบายหรือการดำเนินงานของภาครัฐเป็นส่วนใหญ่ การจัดตั้งอยู่ในกรอบความคิดเดิมที่ใช้กลไกของรัฐผลักดันให้เกิดงานที่เป็นรูปธรรมโดยเร็ว และส่วนมากภาคีหรือสมาชิกที่เข้าร่วมเครือข่ายมักจะได้มีพื้นฐาน ความต้องการ ความคิด ความเข้าใจ หรือมุมมองในการจัดตั้งเครือข่ายที่ตรงกันมาก่อนที่จะเข้ามารวมตัวกัน เป็นการทำงานเฉพาะกิจชั่วคราวที่ไม่มีความต่อเนื่อง และมักจะจางหายไป ในที่สุด เว้นแต่ว่าเครือข่ายจะได้รับการชี้แนะที่ดี ดำเนินงานเป็นขั้นตอนจนสามารถสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง เกิดเป็นความผูกพันระหว่างสมาชิกจนนำไปสู่การพัฒนาเป็นเครือข่ายที่แท้จริง อย่างไรก็ตาม แม้ว่ากลุ่มสมาชิกจะยังคงรักษาสถานภาพของเครือข่ายไว้ได้ แต่มีแนวโน้มที่จะลดขนาดของเครือข่ายลงเมื่อเปรียบเทียบกับระยะก่อตั้ง

### 3. เครือข่ายวิวัฒนาการ

เป็นการถือกำเนิดโดยไม่ได้เป็นไปตามธรรมชาติตั้งแต่แรก และไม่ได้เกิดจากการจัดตั้งโดยตรงแต่มีกระบวนการพัฒนาผสมผสานอยู่ โดยเริ่มที่กลุ่มบุคคล/องค์กรมารวมกันด้วยวัตถุประสงค์กว้าง ๆ ในการสนับสนุนกันและเรียนรู้ไปด้วยกัน โดยยังไม่ได้สร้างเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เฉพาะที่ชัดเจนนัก หรืออีกลักษณะหนึ่งคือถูกจุดประกายความคิดจากภายนอก ไม่ว่าจะเป็นการได้รับฟัง หรือการไปได้เห็นการดำเนินงานของเครือข่ายอื่น ๆ มา แล้วเกิดความคิดที่จะรวมตัวกัน สร้างพันธสัญญาเป็นเครือข่ายช่วยเหลือและพัฒนาตนเอง เครือข่ายที่ว่ำนี้นี้แม้จะไม่ได้เกิดจากแรงกระตุ้นภายในโดยตรง

ตั้งแต่แรก แต่ถ้าสมาชิกมีความตั้งใจจริงที่เกิดจากจิตสำนึกที่ดี เมื่อได้รับการกระตุ้นและสนับสนุน ก็จะสามารถพัฒนาต่อไปจนกลายเป็นเครือข่ายที่เข้มแข็งทำนองเดียวกันกับเครือข่ายที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ เครือข่ายในลักษณะนี้พบเห็นอยู่มากมาย เช่น เครือข่ายผู้สูงอายุ เครือข่ายโรงเรียนสร้างเสริมสุขภาพ เป็นต้น

### ปรัชญาการสร้างเครือข่าย

การสร้างเครือข่ายต้องคำนึงถึงเสมอว่า “เครือข่าย” เป็นกระบวนการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ การนำเครือข่ายต้องมี LINK หมายถึง “การเชื่อมโยง”

L – Learning การเรียนรู้

I – Investment การลงทุน

N – Nature การพุ่มพักบำรุง

G (K) – Give การรักษาสัมพันธภาพ ซึ่งรวมกันเป็นคำว่า LINK หมายถึง การเชื่อมโยง

### การสร้างเครือข่าย (Networking)

การสร้างเครือข่าย หมายถึง การทำให้มีการติดต่อ สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและการร่วมมือกันด้วยความสมัครใจ การสร้างเครือข่ายควรสนับสนุนและอำนวยความสะดวก ให้สมาชิกในเครือข่ายมีความสัมพันธ์กันฉันท์เพื่อนที่ต่างก็มีความเป็นอิสระมากกว่าสร้างการคบค้าสมาคมแบบพึ่งพิง นอกจากนี้การสร้างเครือข่ายต้องไม่ใช้การสร้างระบบติดต่อด้วยการเผยแพร่ข่าวสารแบบทางเดียว เช่น การส่งจดหมายข่าวไปให้สมาชิกตามรายชื่อ แต่จะต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันด้วย

### ความจำเป็นที่ต้องมีเครือข่าย

การพัฒนางานหรือการแก้ปัญหาใด ๆ ที่ใช้วิธีดำเนินงานในรูปแบบที่สืบทอดกันเป็นวัฒนธรรมภายในกลุ่มคน หน่วยงาน หรือองค์กรเดียวกัน จะมีลักษณะไม่ต่างจากการปิดประเทศที่ไม่มีการติดต่อสื่อสารกับภายนอก การดำเนินงานภายใต้กรอบความคิดเดิม อาศัยข้อมูลข่าวสารที่ไหลเวียนอยู่ภายใน ใช้ทรัพยากรหรือสิ่งอำนวยความสะดวกที่พอจะหาได้ใกล้มือ หรือถ้าจะออกแบบใหม่ก็ต้องใช้เวลานานมาก จะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนางานอย่างยิ่งและไม่อาจแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้

การสร้างเครือข่าย สามารถช่วยแก้ปัญหาข้างต้นได้ด้วยการเปิดโอกาสให้บุคคลและองค์กรได้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารรวมทั้งบทเรียนและประสบการณ์กับบุคคลหรือองค์กรที่อยู่นอกหน่วยงานของตน ลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน ให้ความร่วมมือและทำงานในลักษณะที่เอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน เสมือนการเปิดประตูสู่โลกภายนอก

### ข้อเสนอแนะในการพัฒนาเครือข่าย เพื่อความยั่งยืน

1. สมาชิกที่เข้าร่วม ต้องเข้าใจเป้าหมายในการรวมตัวกันว่าจะก่อให้เกิดความสำเร็จในภาพรวม สร้างการยอมรับในความแตกต่างระหว่างสมาชิก ยอมรับในรูปแบบและวัฒนธรรมองค์กรของสมาชิก
2. มีกิจกรรมสม่ำเสมอและมากพอที่จะทำให้สมาชิกได้ทำงานร่วมกัน เป็นกิจกรรมที่ต้องแน่ใจว่าทำได้ และกระจายงานได้ทั่วถึง ควรเลือกกิจกรรมที่ง่ายและมีแนวโน้มประสบความสำเร็จ อย่าทำกิจกรรมที่ยากโดยเฉพาะครั้งแรก ๆ เพราะถ้าทำไม่สำเร็จอาจทำให้เครือข่ายที่เริ่มก่อตัวเกิดการแตกสลายได้
3. จัดให้มีและกระตุ้นให้มีการสื่อสารระหว่างกันอย่างทั่วถึง และสม่ำเสมอ
4. สนับสนุนสมาชิกทุกกลุ่ม และทุกด้านที่ต้องการความช่วยเหลือ เน้นการช่วยเหลือกลุ่มสมาชิกที่ยังอ่อนแอให้สามารถช่วยตนเองได้
5. สร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรในเครือข่าย
6. สนับสนุนให้สมาชิกได้พัฒนางานอย่างเต็มกำลังตามศักยภาพและความชำนาญที่มีอยู่ โดยร่วมกันตั้งเป้าหมายในการพัฒนางานให้กับสมาชิกแต่ละกลุ่ม ส่งผลให้สมาชิกแต่ละกลุ่มมีความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน เป็นพื้นฐานในการสร้างความหลากหลายและเข้มแข็งให้กับเครือข่าย
7. สร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น ระหว่างบุคลากรทุกระดับของสมาชิกในเครือข่ายในลักษณะความสัมพันธ์ฉันท์เพื่อน
8. จัดกิจกรรมให้สมาชิกใหม่ของเครือข่าย เพื่อเชื่อมต่อกับคนรุ่นเก่ากับคนรุ่นใหม่ในการสืบทอดความเป็นเครือข่ายต่อไป
9. จัดให้มีเวทีระหว่างคนทำงานเพื่อพัฒนาหรือแก้ปัญหาในการทำงานด้านต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการให้กำลังใจซึ่งกันและกัน
10. จัดให้มีช่องทางการทำงานร่วมกัน การสื่อสารที่ง่ายต่อการเข้าถึงที่ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน เช่น สร้างระบบการส่งต่องาน และสร้างเว็บไซต์เพื่อเชื่อมโยงเครือข่ายเข้าด้วยกัน

## 11. ผู้จัดการเครือข่าย มีหน้าที่ในการดูแลรักษาเครือข่ายดังต่อไปนี้

11.1 ช่วยสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นสมาชิกรวมตัวกันทำงาน โดยมีกิจกรรมเป็นสื่อ เช่น การประชุมประจำปี การจัดเวทีแลกเปลี่ยนข้อมูล การแก้ปัญหา ร่วมกัน การวางแผนและดำเนินการจัดกิจกรรมใหม่

11.2 สมาชิกแกนนำต้องเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารระหว่างกัน ส่งข่าว ผ่านจดหมาย ข่าวของเครือข่าย มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน เก็บรวบรวมข้อมูลและ ตั้งเป็นศูนย์ข้อมูลของเครือข่ายเพื่อให้สมาชิกเข้าถึง

11.3 สร้างความรักความผูกพันและความไว้วางใจระหว่างคนในกลุ่ม สมาชิก เริ่มจัดกิจกรรมง่าย ๆ ที่มีโอกาสประสบความสำเร็จร่วมกันก่อน มีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในกลุ่มสมาชิกเป็นประจำ จัดเวทีให้มีการพูดคุยกันอย่าง ตรงไปตรงมาเมื่อเกิดปัญหาขัดแย้งระหว่างกลุ่มสมาชิก จัดกิจกรรมส่งต่องานที่เกี่ยวข้อง

11.4 จัดให้มีกระบวนการตัดสินใจโดยให้สมาชิกทุกกลุ่มมีส่วนร่วม พยายามสร้างสภาพแวดล้อมให้มีการเสนอความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ ไม่รวบอำนาจ ควร แบ่งกันเป็นผู้นำตามความถนัด ทำการรวบรวมข้อมูลจากสมาชิกทุกกลุ่มก่อนการตัดสินใจ เพื่อทำให้เกิดการยอมรับและเต็มใจที่จะนำผลการตัดสินใจของเครือข่ายไปปฏิบัติ

11.5 วางแผนในการประสานงานระหว่างสมาชิก และเชื่อมต่อกับ เครือข่ายอื่น ๆ จัดระบบการประสานงานให้คล่องตัวและทั่วถึง การประสานงานถือเป็น หน้าที่หลักของสมาชิกแกนนำ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสนับสนุนทุกระดับให้สำเร็จลุล่วง ด้วยดี

## 12. คุณสมบัติของกลุ่มสมาชิกแกนนำ

การพัฒนาสมาชิกแกนนำที่มีประสิทธิภาพ จะเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่กลุ่ม สมาชิกเครือข่ายอื่น ๆ เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือจากคนภายนอก เป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้คน ภายนอกอยากเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของเครือข่ายมากขึ้น สมาชิกแกนนำจะต้องมี การพัฒนามากกลุ่มเพื่อให้มีความเข้มแข็ง มีวุฒิภาวะสูง มีความเป็นทีม ประสิทธิภาพสูง มีการรวมตัวของสมาชิกในกลุ่มสูง มีการสื่อสารทั่วถึงและโปร่งใส มีความไว้วางใจ ระหว่างสมาชิก ใช้กระบวนการตัดสินใจแบบให้ทุกคนมีส่วนร่วม เคารพความคิดเห็น ซึ่งกันและกัน มีการประสานงานระหว่างสมาชิกให้ครบถ้วนไม่ตกหล่นและเป็นเอกภาพ ประสานงานกับองค์กรภายนอกเครือข่ายได้เป็นอย่างดี

### 13. การรักษาเครือข่าย

ทราบดีว่าการกิจเครือข่ายยังไม่สำเร็จย่อมมีความจำเป็นที่จะต้องรักษาเครือข่ายไว้ ประคับประคองให้เครือข่ายสามารถดำเนินการต่อไปได้ และบางกรณีหลังจากเครือข่ายได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายแล้ว ก็จำเป็นต้องรักษาความสำเร็จของเครือข่ายไว้ หลักการรักษาความสำเร็จของเครือข่าย มีดังนี้

- 13.1 มีการจัดกิจกรรมร่วมที่ดำเนินอย่างต่อเนื่อง
- 13.2 มีการรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกเครือข่าย
- 13.3 กำหนดกลไกสร้างระบบจูงใจ
- 13.4 จัดหาทรัพยากรสนับสนุนเพียงพอ
- 13.5 ให้ความช่วยเหลือและช่วยแก้ไขปัญห
- 13.6 มีการสร้างผู้นำรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง

รายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. การจัดกิจกรรมร่วมที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

เครือข่ายจะก้าวไปสู่ช่วงชีวิตที่ถดถอยหากไม่มีกิจกรรมใด ๆ ที่สมาชิกของเครือข่ายสามารถกระทำร่วมกัน ทั้งนี้เนื่องจาก เมื่อไม่มีกิจกรรมก็ไม่มีกลไกที่จะดึงสมาชิกเข้าหากัน สมาชิกของเครือข่ายก็จะไม่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กัน เมื่อการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกลดลงก็ส่งผลให้เครือข่ายเริ่มอ่อนแอ สมาชิกจะเริ่มสงสัยในการคงอยู่ของเครือข่าย บางคนอาจพาลคิดไปว่าเครือข่ายล้มเลิกไปแล้ว

ความยั่งยืนของเครือข่ายจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อได้มีการจัดกิจกรรมที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งกิจกรรมดังกล่าวกลายเป็นแบบแผน (pattern) ของการกระทำที่สมาชิกของเครือข่ายยอมรับโดยทั่วกัน ด้วยเหตุนี้ การที่จะรักษาเครือข่ายไว้ได้ต้องมีการกำหนดโครงสร้างและตารางกิจกรรมไว้ให้ชัดเจน ทั้งในแง่ของเวลา ความถี่ และต้องเป็นกิจกรรมที่น่าสนใจเพียงพอที่จะดึงดูดสมาชิกให้เข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าว ไม่จำเป็นต้องเป็นกิจกรรมเดียวที่ใช้สำหรับสมาชิกทุกคน ในสำรวจดูความต้องการเฉพาะของสมาชิกในระดับย่อยลงไปในแต่ละคนและแต่ละกลุ่ม กล่าวคือควรจะมีกิจกรรมย่อยที่หลากหลายเพียงพอที่จะตอบสนองความสนใจของสมาชิกกลุ่มย่อยในเครือข่ายด้วย โดยที่กิจกรรมเหล่านี้ก็จะต้องอยู่ในทิศทางที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของเครือข่าย กิจกรรมเหล่านี้อาจจัดในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การวางแผนงานร่วมกัน การพบปะเพื่อประเมินผลร่วมกันประจำทุกเดือน ฯลฯ หรือจัดในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น จัดกีฬา

สันตนาการระหว่างสมาชิก จัดงานประเพณีท้องถิ่นร่วมกัน เป็นต้น ในกรณีที่เครือข่ายครอบคลุมพื้นที่ที่กว้างขวางมาก กิจกรรมไม่ควรรวมศูนย์อยู่เฉพาะส่วนกลาง ควรกระจายจุดพบปะสังสรรค์หมุนเวียนกันไปเพื่อให้สมาชิกเข้าร่วมได้โดยสะดวก

## 2. การรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกเครือข่าย

สัมพันธภาพที่ดีเป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งในการรักษาเครือข่ายให้ยั่งยืนต่อไป ความสัมพันธ์ที่ดีเป็นเสมือนน้ำมันที่คอยหล่อเลี้ยงการทำงานร่วมกันให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น เมื่อใดที่สมาชิกของเครือข่ายเกิดความรู้สึกบาดหมางไม่เข้าใจกัน หรือเกิดความขัดแย้งระหว่างกันโดยหาข้อตกลงไม่ได้ สัมพันธภาพระหว่างสมาชิกก็จะเริ่มแตกร้าว ซึ่งหากไม่มีการแก้ไขอย่างทันท่วงที ก็จะนำไปสู่ความเสื่อมถอยและความล้มเหลวของเครือข่ายได้ ดังนั้น ควรมีการจัดกิจกรรมที่มีจุดประสงค์เพื่อกระชับความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกโดยเฉพาะ และควรจัดอย่างสม่ำเสมอไม่ใช่จัดในช่วงที่มีปัญหาเกิดขึ้นเท่านั้น

นอกจากนี้สมาชิกของเครือข่ายพึงตระหนักถึงความสำคัญของการรักษาสัมพันธภาพ เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งหรือความไม่เข้าใจกันที่อาจเกิดขึ้น สมาชิกควรแสดงความเป็นมิตรต่อกัน เมื่อเกิดความขัดแย้งต้องรีบแก้ไขและดำเนินการไกล่เกลี่ยให้เกิดความเข้าใจกันใหม่ นอกจากนี้ควรมีมาตรการป้องกันปัญหาก่อนที่จะเกิดความขัดแย้งระหว่างกัน เช่น ในการจัดโครงสร้างองค์กรควรแบ่งอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน และไม่ซ้ำซ้อน การกำหนดเป้าหมายการทำงานที่สมาชิกยอมรับร่วมกัน การจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอ การกำหนดผู้นำที่เหมาะสม การกำหนดกติกาอันเป็นที่ยอมรับร่วมกัน เป็นต้น

## 3. การกำหนดกลไกสร้างระบบจูงใจ

สมาชิกจะยังเข้าร่วมกิจกรรมของเครือข่ายตราบเท่าที่ยังมีสิ่งจูงใจเพียงพอที่จะดึงดูดให้เข้าไปมีส่วนร่วม ดังนั้น จึงจำเป็นต้องกำหนดกลไกบางประการที่จะช่วยจูงใจให้สมาชิกเกิดความสนใจอยากเข้ามีส่วนร่วม ซึ่งตามทฤษฎีแรงจูงใจแล้ว ปัจจัยต่างก็มีสิ่งจูงใจที่ต่างกัน ดังนั้นควรทำการวิเคราะห์เพื่อป้องกันสิ่งจูงใจที่แตกต่างหลากหลายในแต่ละบุคคล แล้วทำการจัดกลุ่มของสิ่งจูงใจที่ใกล้เคียงกันออกเป็นกลุ่ม ๆ อาทิ ค่าตอบแทน เกียรติยศชื่อเสียง การยอมรับ ฯลฯ อันจะนำไปสู่มาตรการในการสร้างแรงจูงใจสำหรับบุคคลในแต่ละกลุ่มอย่างเฉพาะเจาะจง

ถ้าจำเป็นจะต้องให้ค่าตอบแทนเพื่อเป็นสิ่งจูงใจ ควรเป็นการแลกเปลี่ยนกับผลงานมากกว่าการให้ผลตอบแทนในลักษณะเหมาจ่าย กล่าวคือผู้ที่รับค่าตอบแทนต้องสร้างผลงานเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยน โดยผลงานที่ได้ต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาเครือข่าย และควรมีการทำสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษรให้ชัดเจน เพื่อสร้างทักษะผูกพันระหว่างผู้รับทุนและผู้ให้ทุน การให้ค่าตอบแทนก็ไม่ควรให้ทั้งหมดในงวดเดียว ทั้งนี้เพื่อให้มีการปรับลดค่าตอบแทนได้หากผู้รับทุนไม่ดำเนินการตามสัญญา

ในกรณีที่ต้องการให้เกียรติยศและชื่อเสียงเป็นสิ่งจูงใจโดยเฉพาะในงานพัฒนาสังคมที่มักจะไม่มีค่าตอบแทนการดำเนินงาน จำเป็นต้องหาสิ่งจูงใจอื่นมาชดเชยสิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ตามทฤษฎีของ Maslow ความต้องการยกย่องจากผู้อื่น (esteem needs) ที่อยู่ในรูปของอำนาจเกียรติยศชื่อเสียง หรือสถานะทางสังคม เป็นสิ่งที่นำมาใช้จูงใจได้ อาจทำเป็นรูป “สัญลักษณ์” บางอย่าง ที่สื่อถึงการได้รับเกียรติยศ การยกย่องและมีคุณค่าทางสังคม เช่น การประกาศเกียรติยศ เข็มเชิดชูเกียรติ โล่เกียรติยศ เป็นต้น โดยสัญลักษณ์เหล่านี้ต้องมีคุณค่าเพียงพอให้เขาปรารถนาอยากที่จะได้ และควรมีเกียรติยศหลายระดับที่จูงใจสมาชิกเครือข่ายให้ร่วมมือลงแรงเพื่อไต่เต้าไปสู่ระดับที่สูงขึ้นต่อไป ซึ่งจะช่วยให้เกิดความต่อเนื่อง และควรมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่รายชื่อคนกลุ่มนี้อย่างกว้างขวาง

#### 4. การจัดหาทรัพยากรสนับสนุนอย่างเพียงพอ

หลายเครือข่ายต้องหยุดดำเนินการไป เนื่องจากขาดแคลนทรัพยากรสนับสนุนการดำเนินงานที่เพียงพอ ทั้งด้านวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ และบุคลากร ที่สำคัญคือเงินทุนในการดำเนินงานซึ่งเปรียบเสมือนเลือดที่ไหลเวียนหล่อเลี้ยงเครือข่ายให้สามารถดำเนินการต่อไปได้ เมื่อขาดเงินทุนเพียงพอที่จะจุนเจือ เครือข่ายอาจต้องปิดตัวลงในที่สุด หากได้รับการสนับสนุนจะต้องมีระบบตรวจสอบการใช้จ่ายอย่างรัดกุม และมีการรายงานผลเป็นระยะ หากการดำเนินงานไม่คืบหน้าอาจให้ระงับทุนได้

#### 5. การให้ความช่วยเหลือและช่วยแก้ไขปัญหา

เครือข่ายอาจเกิดปัญหาระหว่างการดำเนินงานได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเครือข่ายที่เพิ่งเริ่มดำเนินการใหม่ ๆ การมีที่ปรึกษาที่ดีคอยให้คำแนะนำและคอยช่วยเหลือจะช่วยให้เครือข่ายสามารถดำเนินการต่อไปได้ และช่วยหนุนเสริมให้เครือข่ายเกิด

ความเข้มแข็งยิ่งขึ้น ควรมีที่ปรึกษาเพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ เป็นแหล่งข้อมูลให้ศึกษาค้นคว้า และช่วยอบรมภาวะการเป็นผู้นำให้กับสมาชิกเครือข่าย

#### 6. การสร้างผู้นำรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง

องค์กรหรือเครือข่ายที่เคยประสบความสำเร็จกลับต้องประสบกับความล้มเหลวอย่างรุนแรงเมื่อเวลาผ่านไป เพราะไม่ได้“สร้างคน” ขึ้นมารับไม้ผลัดต่อจากคนรุ่นก่อนเพื่อสานต่อภารกิจของเครือข่าย จำเป็นต้องสร้างผู้นำรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง เครือข่ายต้องคัดเลือกคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ทั้งด้านความรู้ความสามารถ การมีประสบการณ์ร่วมกับเครือข่ายและที่สำคัญ คือ เป็นที่ยอมรับนับถือและสามารถเป็นศูนย์รวมใจของคนในเครือข่ายได้ ดำเนินการให้คนเหล่านี้เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อเพิ่มประสบการณ์ในการทำหน้าที่เป็นสมาชิกแกนหลัก เพื่อสืบสานหน้าที่ต่อไปเมื่อสมาชิกแกนหลักต้องหมดวาระไป

#### การสร้างเครือข่ายโรงเรียนพอเพียง

ศาลินา บุญเกื้อ และนันทกาญจน์ ชินประสิทธิ์ (2557, หน้า 128-146) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การถอดบทเรียนและวิเคราะห์อัตลักษณ์ศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากระบวนการในการพัฒนาสถานศึกษาพอเพียงสู่ศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา 2) ศึกษาแนวคิด แนวปฏิบัติ หรือรูปแบบการพัฒนาสู่ความสำเร็จ และปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา และ 3) วิเคราะห์อัตลักษณ์ของศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา การวิจัยครั้งนี้เป็นกระบวนการวิจัยที่มุ่งเน้นการเก็บข้อมูลในกรณีศึกษาศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษาที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice Cases) โดยกระจายให้ครอบคลุมทุกภูมิภาคและหลากหลายภูมิสังคม/บริบท จำนวน 9 ศูนย์การเรียนรู้ สรุปผลการวิจัย ดังนี้

#### 1. บทเรียนการปฏิบัติที่น่าสนใจ

1.1 เส้นทางการพัฒนาสถานศึกษาพอเพียงและศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา เป็นการศึกษากระบวนการในการพัฒนาสถานศึกษาพอเพียงสู่ศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา เพื่อให้มองเห็นถึงพัฒนาการของศูนย์การเรียนรู้ฯ โดยแต่ละศูนย์การเรียนรู้ฯ มีเส้นทางการพัฒนาตามบริบทของศูนย์ฯ ซึ่งสามารถสรุปได้เป็น 2 เส้นทาง ดังนี้



1.1.1 การน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาขับเคลื่อนสู่สถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาได้น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาและการจัดการศึกษาในทุกมิติ ทั้งผู้บริหารและคณะครู น้อมนำมาเป็นหลักคิดและหลักปฏิบัติในการทำงานและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ (Whole School Approach) โดยมุ่งให้เกิดการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเข้าสู่กิจกรรมในสถานศึกษา พัฒนากลุ่มการเป็นสถานศึกษาพอเพียง และดำเนินการขับเคลื่อนกระบวนการอย่างมีระบบทั้งโรงเรียนมาอย่างต่อเนื่อง จนพัฒนาให้เป็นศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในทุกด้าน ได้แก่ การบริหารจัดการสถานศึกษา การบริหารหลักสูตรและจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา และการมีส่วนร่วมของชุมชน และเมื่อได้นำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นหลักคิด หลักปฏิบัติในการบริหารจัดการทั้งระบบดังกล่าวแล้ว สถานศึกษาสามารถนำไปพัฒนาต่อยอดและบูรณาการกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน ทำให้ได้รับรางวัลตามโครงการหรือนโยบายของต้นสังกัดและนอกสังกัด อันได้แก่ โรงเรียนในฝัน โรงเรียนพระราชทาน โรงเรียนวิถีพุทธ โรงเรียนส่งเสริมสุขภาพระดับเพชร ของกระทรวงสาธารณสุข เป็นต้น ได้แก่ โรงเรียนศิขรภูมิพิสัย โรงเรียนอนุบาลประจักษ์ศิลปาคม โรงเรียนสรพรพิทยาคม โรงเรียนบ้านดอนข่า

1.1.2 การดำเนินโครงการอื่น ๆ ก่อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เข้ามาเป็นหลักคิด หลักปฏิบัติในการบริหารจัดการศึกษาเป็นสถานศึกษาพอเพียง และศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยก่อนที่สถานศึกษากลุ่มนี้จะนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเป็นระบบนั้น ได้มีการดำเนินการเฉพาะในโครงการหรือกิจกรรมที่สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาก่อน เช่น โครงการเกษตรทฤษฎีใหม่ โครงการเกษตรเพื่ออาหารกลางวัน ศูนย์เรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียงชุมชนในโรงเรียน ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ การอนุรักษ์ศิลปะหัตกรรมพื้นบ้านจันทบูร เป็นต้น แต่ยังไม่มีการนำไปบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเต็มรูปแบบ ซึ่งเมื่อสถานศึกษามีพื้นฐานสำคัญในการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมที่โดดเด่นมาแล้ว จึงสามารถต่อยอดพัฒนาสถานศึกษาในการบริหารจัดการทั้งระบบ โรงเรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จนเป็นศูนย์การเรียนรู้ ได้แก่ โรงเรียนสตรีมารดาพิทักษ์ โรงเรียนห้วยยอด โรงเรียนบ้านหนองบัวแดง โรงเรียนบ้านคลองยาง โรงเรียนวัดเกาะวังไทร

1.2 กระบวนการขับเคลื่อนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่ศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา เป็นการดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทางการศึกษาน้อมนำหลักคิด และหลักปฏิบัติตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่สถานศึกษา และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนเป็นศูนย์การเรียนรู้ ที่มีการปฏิบัติที่ดีสู่ความสำเร็จ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การเตรียมความพร้อมในการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาขับเคลื่อนในสถานศึกษา เพื่อให้เกิดเป็นภูมิคุ้มกันที่ดี ของศูนย์การเรียนรู้ ในการดำเนินงานอย่างมีระบบ และมีทีมบุคลากรที่มีความเข้มแข็ง เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนศูนย์การเรียนรู้สู่ความยั่งยืนต่อไป

1.1 การเตรียมความพร้อมของผู้บริหาร จากการศึกษาที่ผู้บริหารของศูนย์การเรียนรู้ ทุกคน เป็นผู้ที่มีความมั่นใจจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช รัชกาลที่ 9 และได้น้อมนำพระราชดำริ หลักการทรงงาน และหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางในการดำรงวิถีชีวิตของตนเองอยู่ก่อนแล้ว ครั้นเมื่อมีนโยบายจากกระทรวงศึกษาธิการในการขับเคลื่อนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่สถานศึกษา จึงสามารถนำมาต่อยอดในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยผู้บริหารต้องเริ่มพัฒนาจากตัวเองเพื่อเพิ่มเติมความรู้จากที่เคยรู้ เคยปฏิบัติมาในวิถีชีวิตส่วนตัวก่อนแล้ว แต่เมื่อนำมาเข้าสู่งานบริหารสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มขึ้น โดยมีการพัฒนาความรู้ อย่างสม่ำเสมอ ทั้งในศาสตร์พระราชาศาสตร์สากล และศาสตร์ไอที เพื่อที่ผู้บริหารจะได้เป็นผู้รอบรู้ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สามารถนำมาประยุกต์ใช้และเผยแพร่ความรู้ให้แก่ผู้อื่นได้อย่างถูกต้องผู้บริหาร สามารถนำไปแนวทาง หลักคิดและหลักปฏิบัติ สามารถปฏิบัติตนให้เป็นต้นแบบและสร้างแรงจูงใจ แก่ผู้อื่น และเสริมสร้างให้เกิดความมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย เกิดความร่วมมืออย่างเต็มใจ ทำด้วยใจอย่างเต็มที่และมีหลักการบริหารจัดการสถานศึกษา คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารเป็นนักบริหาร นักพัฒนา และนักปฏิบัติ ผู้บริหารรู้จักตนเอง รู้จักบริบท และรู้จักผู้อื่นด้วยการเข้าใจ เข้าถึงอย่างมีเหตุผล นำมาสู่การพัฒนาอย่างพอเพียง สอดคล้องกับหลักการทรงงาน คือ การระเบิดจากข้างใน ที่ผู้บริหารได้นำมาเป็นแนวคิดแนวปฏิบัติอีกหลักหนึ่ง อันเป็นภูมิคุ้มกันที่ดีให้ผู้บริหารได้เข้าใจและสามารถบริหารจัดการทั้ง บุคลากร และทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่าในบริบทของตนเอง อีกทั้ง ยังนำไปสู่การรู้จัก

สามัคคีของบุคลากรในศูนย์และชุมชน ก่อให้เกิดทีมงานที่เข้มแข็งยิ่งขึ้นผู้บริหารมีการวางแผน วางนโยบาย และการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของสถานศึกษา ในการขับเคลื่อนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในสถานศึกษาในแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา พร้อมทั้งจัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสม และผู้บริหารต้องมีความเข้าใจ และสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดตามบริบทของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า

### 1.2 การเตรียมความพร้อมของครู เพื่อให้ครูและบุคลากร

มีภูมิคุ้มกันที่ดีในวิถีชีวิต สามารถให้การส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาครูและบุคลากร ให้เป็นผู้ยึดถือ และน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปเป็นหลักคิด และหลักปฏิบัติจน เกิดเป็นอุปนิสัยพอเพียงในวิถีชีวิตส่วนตัว และวิชาชีพครู อันจะนำไปสู่แนวทางในการจัดการเรียนการสอนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยประการแรก คือ การมีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะต้องดำรงตน เป็น ต้นแบบและสร้างแรงจูงใจ ให้แก่ครูและบุคลากร ซึ่งเป็น การระเบิดจากข้างใน ในการเตรียมคน และสร้างแรงจูงใจให้เกิดความร่วมมืออย่างเต็มใจ นำไปสู่การสร้าง ความเข้มแข็งของทีมงาน ทีมบุคลากร มีสภาพความพร้อมที่จะรับการพัฒนา โดยที่ ผู้บริหารดำเนินการจัดกิจกรรมเป็นขั้น ๆ ต่อไป โดยเริ่มจากประชุมครู และกำหนดเป็น วาระการประชุมในวาระสำคัญให้ครูและบุคลากรเห็นความสำคัญในนโยบายที่ผู้บริหารได้ วางแผนไว้อย่างชัดเจน อีกทั้งการส่งเสริมสนับสนุนและจัดสรรงบประมาณให้ครูแกนนำ ได้รับการอบรม การศึกษาดูงาน เรียนรู้กับปราชญ์ชาวบ้านศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง

1.3 การเตรียมความพร้อมของนักเรียน เพื่อให้ให้นักเรียนมีภูมิคุ้มกัน ที่ดีในชีวิต สามารถให้การส่งเสริมและพัฒนานักเรียนให้เกิดการเรียนรู้ตามความเหมาะสม แก่ศักยภาพและพร้อมเรียนรู้อย่างมีความสุข โรงเรียนศูนย์การเรียนรู้ จึงต้องมีการเตรียม ความพร้อมในระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อให้นักเรียนพร้อมที่จะเรียนรู้ ทั้งสุขภาพ กาย สุขภาพจิต และสติปัญญา โดยมีกิจกรรมการเตรียมความพร้อมนี้

1.3.1 ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ใน โรงเรียนระดับประถม ศึกษา จะมีการดูแลช่วยเหลือนักเรียนในหลายลักษณะ ได้แก่ (1) โครงการเยี่ยมบ้านนักเรียน (2) จัดให้มีระบบคัดกรองพฤติกรรมของนักเรียน (3) จัดตั้งกองทุนการศึกษาหรือจัดหา กองทุนการศึกษาให้กับนักเรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ และ (4) จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

ที่มีความบกพร่องทางสติปัญญาหรือบกพร่องทางพฤติกรรม และโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา จะมีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เป็นขั้นตอน คือ (1) การรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล (2) การคัดกรองนักเรียน (3) การส่งเสริมนักเรียน (4) การป้องกันและแก้ไขปัญหา และ (5) การส่งต่อกระบวนการดำเนินงานระบบดูแลและช่วยเหลือนักเรียน

1.3.2 การเตรียมความพร้อมในด้านร่างกาย ได้แก่ (1) โครงการอาหารกลางวัน และ (2) การจัดระบบการส่งเสริมสุขภาพอนามัยที่ดี

1.3.3 การเตรียมความพร้อมด้านจิตใจ โดยมีโครงการเข้าค่ายคุณธรรม

1.4 การเตรียมความพร้อมของชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีภูมิคุ้มกันที่ดีในการเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ในการเข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียนศูนย์การเรียนรู้ ให้ความร่วมมืออย่างเต็มใจและทำด้วยใจอย่างเต็มที่จึงมีการประชุมชี้แจงแก่คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง คณะกรรมการหมู่บ้านและชุมชน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ และสร้างความเข้าใจตรงกันถึงบทบาทหน้าที่ในการช่วยเหลือสนับสนุนการ รวมทั้งขอความร่วมมือจากในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกับทางโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารต้องยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม และมีกลยุทธ์ในการสร้างเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนฯ ไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

1.5 การเตรียมความพร้อมของสภาพแวดล้อมของโรงเรียน เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Enabling Environment) ซึ่งรวมถึงสภาพแวดล้อมทางกายภาพวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันของสังคม หรือค่านิยมร่วมขององค์กร/ชุมชน/สังคม และเป็นแบบอย่างที่ดีในทางปฏิบัติ (Role Model) ดังนั้นโรงเรียนศูนย์การเรียนรู้ จึงได้มีการพัฒนาสภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้มีความสะอาด ร่มรื่น มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย สวยงาม โดยการปลูกต้นไม้ หรือการจัดสวนหย่อม นอกจากนี้ยังออกแบบสถานที่ภายในโรงเรียนให้ใช้ประโยชน์สูงสุด โดยจัดเป็นแหล่งเรียนรู้ เช่น ต้นไม้พูดได้ การจัดป้ายความรู้ ป้ายคติเตือนใจ ป้ายคำพอสอน จัดทำป้ายนิเทศ และบอร์ดความรู้ต่าง ๆ ห้องพิพิธภัณฑสถาน ห้องนิทรรศการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง รวมทั้งจัดทำฐานการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ฯลฯ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ในแนวคิดพื้นฐานเดียวกัน อันนำไปสู่การปฏิบัติได้ โดยการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เหมาะสม และพอเพียงกับบริบท

ขั้นที่ 2 การจัดระบบการเรียนรู้ เพื่อเป็นการปลูกฝังหลักคิดตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยการจัดการเรียนการสอนที่บูรณาการในหลักคิดในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ และทุกระดับชั้น และเพื่อเป็นการบ่มเพาะอุปนิสัยพอเพียงผ่านในกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย

2.1 การจัดการเรียนการสอนที่บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีการจัดทำหลักสูตร/หน่วยการเรียนรู้บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามแผนการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในกลุ่มสาระการเรียนรู้ วิศวกรรมศาสตร์ แห่่งเรียนรู้และฐานการเรียนรู้ โดยพบว่า โรงเรียนระดับประถมศึกษา มีการจัดการเรียนการสอนที่บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในลักษณะ (1) การบูรณาการฯ ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ (2) การบูรณาการฯ ข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยใช้กิจกรรมโครงการและฐานการเรียนรู้ (3) การบูรณาการฯ แบบสอดแทรกในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ และ (4) เน้นการถอดบทเรียนตามหลัก 3 ห่วง 2 เงื่อนไข 4 มิติ เพื่อวิเคราะห์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจากกิจกรรมต่าง ๆ ที่นักเรียนทำหรือกิจกรรมการใช้ชีวิตประจำวันของนักเรียน เช่น การกิน การนอน การออกกำลังกาย การเรียนหนังสือ ฯลฯ สำหรับโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา มีการจัดการเรียนการสอนที่บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในลักษณะ (1) การบูรณาการฯ ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ (2) การบูรณาการฯ ข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้ (สหวิทยาการ) โดยจัดทำหน่วยการเรียนรู้/โครงการหนึ่งเรื่องหนึ่งระดับชั้นที่บูรณาการฯ ทั้ง 8 กลุ่มสาระฯ และ (3) เน้นการถอดบทเรียนตามหลัก 3 ห่วง 2 เงื่อนไข 4 มิติ

2.2 สื่อ/แหล่งเรียนรู้/ฐานการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ หมายถึง แหล่งที่ให้ความรู้ที่มีอยู่แล้วตามธรรมชาติ หรือมีอยู่ในชุมชนหรือท้องถิ่น ส่วนฐานการเรียนรู้ หมายถึง แหล่งที่ให้ความรู้ที่โรงเรียนสร้างขึ้น เพื่อใช้ในการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร โดยบูรณาการเข้ากับกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อให้ นักเรียนได้ฝึกคิด ฝึกปฏิบัติจริงตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง แหล่งเรียนรู้/ฐานการเรียนรู้ มีความหลากหลาย และแตกต่างกันตามบริบทของโรงเรียนและลักษณะชุมชน เช่น ฐานการเรียนรู้เรื่องพืช ฐานการเรียนรู้เรื่องเลี้ยงสัตว์ ฐานการเรียนรู้เรื่องการประมง ฐานการเรียนรู้

เรื่องชยะรีโซเคิล ฐานการเรียนรู้เรื่องธนาคาร ฐานการเรียนรู้เรื่องไอซีที ฐานการเรียนรู้เรื่องสุขภาพอนามัย ฐานการเรียนรู้เรื่องศาสนาและศิลปวัฒนธรรม ห้องสมุด ปราสาท เป็นต้น

ทั้งนี้ในระบบการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สถานศึกษาต้องจัดหลักสูตร/หน่วยการเรียนรู้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามแผนการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง รวมทั้งการจัดทำจัดหาสื่อ/แหล่งเรียนรู้/ฐานการเรียนรู้ เพื่อปลูกฝังและสร้างเสริมการเรียนรู้ให้นักเรียนมีความรู้ความเข้าใจในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และสามารถถอดบทเรียนตามหลัก 3 ห่วง 2 เงื่อนไข 4 มิติ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติในวิถีชีวิตจนเกิดอุปนิสัยพอเพียงได้ ซึ่งการจัดระบบการเรียนรู้ดังกล่าวสอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของรัฐบาล “การปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้” โดยศูนย์การเรียนรู้ฯ ได้มีกระบวนการขับเคลื่อนในการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ อันเป็นการเรียนรู้โดยการบูรณาการผ่านกลุ่มสาระวิชา และกิจกรรมการเรียนรู้อันหลากหลายที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ ฐานการเรียนรู้ที่ส่งเสริมทักษะการคิดวิเคราะห์ และเหมาะสมกับศักยภาพและความถนัดของผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาทักษะชีวิต ทักษะทางสังคม และทักษะวิชาชีพ และสามารถเรียนรู้อย่างมีความสุข

ขั้นที่ 3 กิจกรรมโรงเรียนและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เพื่อให้มีการฝึกปฏิบัติที่เสริมสร้าง และสนับสนุนระบบการเรียนรู้ที่บ่มเพาะอุปนิสัยพอเพียง จนเกิดเป็นกิจวัตรประจำในวิถีชีวิตของแต่ละบุคคล

### 3.1 กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

การจัดกิจกรรม/โครงการพัฒนาผู้เรียนของโรงเรียนแต่ละโรงเรียนนั้น มีความหลากหลาย ซึ่งมีความแตกต่างไปตามบริบทของแต่ละโรงเรียน โดยโรงเรียนระดับประถมศึกษาจะเน้นกิจกรรมที่เสริมสร้างอุปนิสัยพอเพียง โดยให้นักเรียนได้ฝึกคิด (โดยครูตั้งคำถาม) และฝึกปฏิบัติจริงและนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน สำหรับโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจะเน้นกิจกรรมที่สร้างกระบวนการเรียนรู้ การคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล ผ่านการวางแผนและการถอดบทเรียนตามหลัก 3 ห่วง 2 เงื่อนไข 4 มิติ และการนำไปสู่การปฏิบัติในชีวิตประจำวัน โดยกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และมีความสมดุลและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงใน 4 มิติ มีดังนี้

มิติด้านวัตถุ: (1) กิจกรรมเสริมสร้างนิสัยประหยัด อดออม เช่น กิจกรรมธนาคารโรงเรียน และ (2) กิจกรรมส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เช่น กิจกรรมค่าย ว.ท. ร่วมใจใช้พลังงานอย่างยั่งยืน โครงการพลังคิดสะกิดโลก โครงการนวัตกรรมจักรยานปั่นไฟปั่นใจให้โลก กิจกรรมธนาคารขยะบุญ ฯลฯ

มิติด้านสังคม: (1) กิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม-จริยธรรม เช่น โครงการค่ายคุณธรรม โครงการธนาคารความดี โครงการเยาวชนทำความดีถวายในหลวง ฯลฯ (2) กิจกรรมเสริมสร้างจิตอาสา และจิตสาธารณะ เช่น กิจกรรมปลูกเสื่อ เนตรนารี นักศึกษาวิชาทหาร กิจกรรมสาธารณะประโยชน์ โครงการจิตอาสาจากสถานนักเรียนสู่โรงเรียนและชุมชน โครงการตลาดนัดพอเพียงเคียงคู่การแบ่งปัน ฯลฯ (3) กิจกรรมเสริมสร้างความมีระเบียบวินัย เช่น โครงการรับประทานอาหารเช้าแบบพอเพียง ฯลฯ (4) กิจกรรมส่งเสริมความสามัคคี ซื่อสัตย์สุจริต เช่น โครงการยุวทูตสมานฉันท์และสันติวิธีในสถานศึกษา กิจกรรมเยาวชนธรรมาภิบาล ฯลฯ และ (5) กิจกรรมส่งเสริมการสร้างภูมิคุ้มกัน เช่น กิจกรรมปลอดยาเสพติด กิจกรรมเยาวชนธรรมาภิบาล โครงการกีฬาอาชีพ กิจกรรม To Be Number One กิจกรรมโรงเรียนสีขาว ฯลฯ

มิติด้านสิ่งแวดล้อม: กิจกรรมอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เช่น กิจกรรมการปลูกป่าชายเลน โครงการงานสวนพฤกษศาสตร์โรงเรียน ฯลฯ

มิติด้านวัฒนธรรม: (1) กิจกรรมอนุรักษ์วัฒนธรรมประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น เช่น กิจกรรมสืบสานประเพณีกินเขาคั่ว โครงการเสื่อกกจันทบูร พอเพียงบนวิถีสตรีมารดาพิทักษ์ กิจกรรมการสืบสานงานประเพณีสมโภชปราสาทศิขรภูมิ โครงการสานสัมพันธ์วันทำบุญอุบถันทั้งตำบล โครงการจิตอาสาภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ และ (2) กิจกรรมส่งเสริมการปฏิบัติตามคำสอนทางศาสนา เช่น โครงการวิถีมุสลิมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โครงการส่งเสริมการปฏิบัติศาสนกิจคริสต์ศาสนา โครงการส่งเสริมการปฏิบัติศาสนกิจพุทธศาสนา ฯลฯ

นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมที่เสริมสร้างทักษะชีวิตและการพัฒนาอาชีพให้กับนักเรียน เช่น การปลูกผัก การทำข้าวกล้อง ข้าวซ้อมมือ การทำปุ๋ยหมักชีวภาพ เลี้ยงปลาตุ๊ก เลี้ยงแพะ กิจกรรมกาดมั่วขายครุภัณฑ์นักเรียน โครงการตำนานสาธิตสู่เศรษฐกิจพอเพียง โครงการบูรณาการภาพระดับอัญมณี เป็นต้น ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เน้นให้นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติจริงและสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้

ผลจากการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ส่งผลให้นักเรียนมีความรู้ ทักษะ การปฏิบัติตนและดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็น “นักเรียนอยู่ อย่างพอเพียง” คือ ใช้ชีวิตสอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง คือ คิด พูด ทำ อย่างพอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี โดยใช้ความรู้และคุณธรรมเป็นพื้นฐาน ในการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติภารกิจหน้าที่เพื่อให้เจริญก้าวหน้าไปอย่างสมดุล และ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านวัตถุ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านวัฒนธรรม ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมาย 1 ใน 5 ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 คือ “การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ มีวินัย และ ปฏิบัติตนตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนา หรือศาสนาที่ตนนับถือ ยึดหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง” และคุณลักษณะอันพึงประสงค์หรือจุดเน้นคุณภาพผู้เรียน 8 ประการ ได้แก่ รักชาติ-ศาสนา-กษัตริย์ ชื่อสัตย์สุจริต มีวินัย ใฝ่เรียนรู้ อยู่อย่างพอเพียง มุ่งมั่นในการทำงาน รักความเป็นไทย และมีจิตสาธารณะ

### 3.2 กิจกรรมพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน

เพื่อให้บุคลากรของโรงเรียนได้เพิ่มองค์ความรู้เกี่ยวกับหลัก ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่และดำเนินชีวิตได้ อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งได้พัฒนาความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง ทางศูนย์การเรียนรู้ ได้มีการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

- (1) จัดให้มีกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการทำงานซึ่งกันและกัน ถือได้ว่าเป็นกระบวนการในการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ของโรงเรียน
- (2) จัดให้ครูและบุคลากรได้เข้ารับการอบรมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน รวมทั้งจัดให้มีการศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ (3) ส่งเสริมให้ครูได้เป็นวิทยากรเพื่อถ่ายทอดและ เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และประสบการณ์ในการ ทำงานให้กับผู้ปกครองและชุมชน ตลอดจนหน่วยงานอื่น ๆ ที่มาศึกษาดูงาน รวมทั้งเป็น พี่เลี้ยงให้กับสถานศึกษาอื่น ๆ ที่ต้องการพัฒนาเป็นสถานศึกษาพอเพียง หรือศูนย์การ เรียนรู้ฯ และ (4) สนับสนุนให้ครูแกนนำที่ได้รับการอบรมมาถ่ายทอดและต่อยอดให้กับครู ทุกคนในโรงเรียน จนสามารถจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการได้ทั้งโรงเรียนและทุกระดับชั้น และดำเนินการพัฒนาครูใหม่ (ครูย้ายมาใหม่และบรรจุใหม่) ด้วยการจัดการประชุม ปฏิบัติการให้ความรู้ ความเข้าใจในการออกแบบการจัดการเรียนรู้บูรณาการหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง



ทั้งนี้ในกิจกรรมพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนนี้มีความสอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของรัฐบาล “การพัฒนาครูอย่างมีคุณภาพและมีจิตวิญญาณของความเป็นครู” ซึ่งในกระบวนการขับเคลื่อนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่สถานศึกษานี้ได้มีจุดเน้นที่ชัดเจนในการพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างยิ่ง

3.3 กิจกรรมที่ทำร่วมกับชุมชน เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนและขยายผลหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่ชุมชน โดยมีกิจกรรมที่ทำร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชนมีหลากหลายลักษณะ เช่น (1) กิจกรรมด้านวัฒนธรรมและประเพณีท้องถิ่น เช่น การเชิญภูมิปัญญาท้องถิ่นมาเป็นวิทยากรให้กับนักเรียน การส่งเสริมให้นักเรียนได้เรียนรู้วิถีชีวิตชุมชน เช่น กิจกรรมด้านสาธิตสู่เศรษฐกิจพอเพียง และการเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน เช่น กิจกรรมทางศาสนา กิจกรรมสืบสานประเพณีท้องถิ่น ซึ่งทำให้นักเรียนได้ซึมซับวัฒนธรรมและประเพณีของชุมชน (2) กิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อม เช่น กิจกรรมปลูกป่าชายเลนร่วมกับชุมชน กิจกรรมขยะรีไซเคิลในชุมชน (3) กิจกรรมด้านการออม เช่น การจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์ชุมชน เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนและประชาชนในชุมชนออมทรัพย์ (4) กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยใช้ศูนย์การเรียนรู้ฯ ของโรงเรียน เพื่อศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับวิถีชีวิตความพอเพียง และกลุ่มอาชีพต่าง ๆ เช่น การเลี้ยงกบ การเลี้ยงปลาในบ่อซีเมนต์ การทำปุ๋ย การทำเกษตรอินทรีย์ เป็นต้น

ทั้งนี้กิจกรรมที่ทำร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เป็นกิจกรรมในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียน ชุมชน องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรภาคีเครือข่ายต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทั้งในด้านการจัดการศึกษา การส่งเสริมกิจกรรมวันสำคัญทางศาสนา การสืบสานประเพณี วัฒนธรรมท้องถิ่น และภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของรัฐบาล “การให้องค์กรภาคประชาสังคม ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประชาชนทั่วไปมีโอกาสร่วมจัดการศึกษา” และ “ทำนุบำรุงและอุปถัมภ์พระพุทธศาสนาและศาสนาอื่น ๆ และอนุรักษ์ ฟื้นฟูและเผยแพร่มรดกทางวัฒนธรรม ภาษาไทยและภาษาถิ่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น รวมทั้งความหลากหลายของศิลปวัฒนธรรมไทย”

ขั้นที่ 4 การดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวิถีชีวิตในการเข้าสู่เส้นทางของอุปนิสัยพอเพียง ของบุคลากรทุกคน ตั้งแต่ผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียน นักเรียนและผู้ปกครอง และชุมชน ทั้งนี้ เมื่อศูนย์การ

เรียนรู้ ได้ดำเนินการขับเคลื่อนฯ ในขั้นที่ 1-3 มาอย่างต่อเนื่องแล้ว พบว่า ได้ส่งผลทำให้บุคคลซึ่งเป็นทั้งผู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้รับผลจากการเปลี่ยนแปลงนั้น รู้จักการปรับตัวและเกิดอุปนิสัยพอเพียงอยู่ในวิถีชีวิตที่มีความสมดุลและมีความพร้อมในการรับการเปลี่ยนแปลงใน 4 มิติ ดังนี้

4.1 การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับผู้บริหาร โดยผู้บริหารได้น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางปฏิบัติ และดำเนินการบริหารจัดการให้เป็นสถานศึกษาพอเพียงจึงทำให้ผู้บริหารเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวิถีชีวิตทำให้ผู้บริหารมีคุณลักษณะและอุปนิสัยพอเพียง ใน 4 ด้าน ได้แก่ มิติด้านวัตถุ (1) รู้จักบริหารงบประมาณ และใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าและพอเพียง เกิดประโยชน์ได้อย่างสูงสุด (2) บริหารจัดการด้านการเงินส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม โดยมีการประหยัดอดออม และมีวินัยในการใช้จ่าย มีการวางแผนในใช้จ่ายเงินเพื่ออนาคต มิติด้านสังคม (1) ยึดมั่นอยู่ในหลักคุณธรรมจริยธรรม ประกอบอาชีพด้วยความถูกต้อง ซื่อสัตย์สุจริต ไม่แสวงหาประโยชน์ในตำแหน่งหน้าที่ มีความพอใจ และภูมิใจในสถานภาพ และการดำรงชีวิตของตน (2) เป็นนักคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณ์ญาณ และมีเหตุผลมากขึ้น (3) มีความขยันหมั่นเพียร มุ่งมั่นในการทำงาน และเสียสละเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม (4) มีภาวะผู้นำสูง กล้าคิดนอกกรอบ กล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผลและยุติธรรม (5) มีการอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข โดยจะเป็นผู้ฟังมากกว่าพูด ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และไม่เยอหยิ่ง (6) สร้างความรัก ความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหมู่คณะ ทั้งบุคลากรในโรงเรียนและชุมชน มิติด้านสิ่งแวดล้อม (1) พัฒนาสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้มีความสะอาด และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ปลูกต้นไม้ ให้เกิดความร่มรื่น และจัดบรรยากาศในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน (2) ปลูกพืชผักสวนครัวไว้ทานเองในครัวเรือน และ มิติด้านวัฒนธรรม (1) เป็นต้นแบบหรือตัวอย่างแก่คณะครูและบุคลากร นักเรียนและชุมชนในเรื่องการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้เป็นหลักคิด หลักปฏิบัติทั้งในวิถีชีวิตการทำงานและวิถีชีวิตส่วนตัว และครอบครัว (2) ร่วมส่งเสริมและอนุรักษ์ประเพณีวัฒนธรรมท้องถิ่น และรักษาภูมิปัญญาท้องถิ่น

4.2 การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับครูและบุคลากรในโรงเรียน โดยครูและบุคลากรในโรงเรียนได้น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางปฏิบัติ และดำเนินการจัดการเรียนการสอนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จึงทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวิถีชีวิต ทำให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีคุณลักษณะ

และอุปนิสัยพอเพียง ใน 4 ด้าน ได้แก่ มิติด้านวัตถุ (1) มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และคุ้มค่าที่สุด (2) บริหารจัดการด้านการเงินได้อย่างเหมาะสม โดยมีการประหยัด อดออม มีวินัยและการวางแผนในการใช้จ่ายมากขึ้น มีการใช้จ่ายเฉพาะเรื่องที่จำเป็น รู้จักการวางแผนในการใช้จ่ายเงินเพื่ออนาคต และมีการวางแผนในการมีภาระหนี้สิน โดยถือเป็นการลงทุนเพื่อความมั่นคงของอนาคต โดยใช้ในการซื้ออสังหาริมทรัพย์ เช่น บ้าน ที่ดิน การสร้างหอพักให้เช่า เป็นต้น มิติด้านสังคม (1) มีการคิดวิเคราะห์ และมีวิจารณ์ญาณอย่างมีเหตุผล (2) มีความสุขในการทำงาน และได้สอนนักเรียนให้เป็นคนดีมีคุณธรรมนำความรู้ (3) มีวินัยในตนเองและวางแผนในการปฏิบัติงาน และการดำเนินชีวิตส่วนตัว (4) มีความรัก ความเคารพ ความศรัทธาและความสามัคคีในหมู่เพื่อนครู และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมอย่างมีความสุข (5) มีความอดทน ความเพียรพยายาม รู้จักใช้สติ ความระงับอารมณ์มากขึ้น (6) มีความระมัดระวัง รอบคอบในการตัดสินใจมากขึ้น (7) มีการแบ่งปันต่อผู้ร่วมงาน การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่ผู้อื่นมากขึ้น มีจิตอาสา และมีจิตสาธารณะ (8) ดูแลรักษาสุขภาพตนเองมากขึ้น มีการบริโภคอย่างพอเพียง และเลือกรับประทานอาหารที่เป็นประโยชน์ต่อร่างกาย (9) ภูมิใจในวิชาชีพ และรักษาจรรยาบรรณในวิชาชีพครู มิติด้านสิ่งแวดล้อม (1) สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ให้แก่แก่นักเรียนอย่างสม่ำเสมอ (2) รักษาความสะอาด และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมในทุกสถานที่ และใช้ถุงผ้าในการจ่ายตลาดอย่างสม่ำเสมอ (3) ปลูกพืชผักสวนครัวไว้ทานเองในครัวเรือน มิติด้านวัฒนธรรม (1) เป็นต้นแบบหรือตัวอย่างแก่นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียนและชุมชนในเรื่องการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้เป็นหลักคิด หลักปฏิบัติทั้งในวิถีชีวิต การงาน และวิถีชีวิตส่วนตัว และครอบครัว (2) ร่วมส่งเสริมและอนุรักษ์ประเพณีวัฒนธรรมท้องถิ่นและภูมิปัญญาท้องถิ่น

4.3 การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับนักเรียน โดยนักเรียนได้รับการจัดการเรียนรู้และกิจกรรมเพื่อพัฒนา ส่งเสริม และปลูกฝังทักษะการเรียนรู้ ทักษะทางสังคม และทักษะวิชาชีพอย่างมีหลักคิด หลักปฏิบัติ ทำให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น และมีคุณลักษณะและอุปนิสัยพอเพียงอย่างชัดเจนมากขึ้น ใน 4 ด้าน ได้แก่ มิติด้านวัตถุ (1) ใช้ทรัพยากรของโรงเรียนอย่างประหยัด คุ้มค่า และเกิดประโยชน์อย่างสูงสุด (2) บริหารจัดการด้านการเงินได้อย่างเหมาะสม โดยการรู้จักประหยัด มีนิสัยการออม มีการทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย มีวินัยในการใช้จ่าย มิติด้านสังคม (1) เป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียน และมีความสุขกับการเรียนรู้ และการทำกิจกรรมที่โรงเรียนจัดให้ (2) มีคุณลักษณะที่พึง

ประสงค์ตามหลักสูตร และอุปนิสัยพอเพียง ได้แก่ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความขยัน ความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบ การมีภาวะผู้นำ กล้าคิด กล้าแสดงออก และความเชื่อมั่นในตนเอง การมีระเบียบวินัยที่ดี และมีกริยามารยาทที่ดี มีความสามัคคี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ช่วยเหลือกัน มีจิตอาสา และจิตสาธารณะ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน และมีการวางแผนในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีทักษะในการประกอบอาชีพการมีสุขภาพที่แข็งแรง ใส่ใจในเรื่องการบริโภค และห่างไกลยาเสพติด (3) เผยแพร่หรือชักชวนให้ครอบครัวยึดถือหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มิติด้านสิ่งแวดล้อม (1) อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และทรัพยากรธรรมชาติ มิติด้านวัฒนธรรม (1) การอนุรักษ์ประเพณีวัฒนธรรมท้องถิ่นชุมชน (2) การยึดหลักคำสอนของศาสนา

#### 4.4 การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับชุมชน โดยชุมชนได้เข้ามา

มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทั้งของโรงเรียน และชุมชนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และดำเนินวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ใน 4 ด้าน ได้แก่ มิติด้านวัตถุ (1) บริหารจัดการด้านการเงินได้อย่างเหมาะสม โดยเกิดความตระหนักในการประหยัด อดออม รู้จักใช้เงิน มีการทำบัญชีใช้จ่ายในครัวเรือน มิติด้านสังคม (1) มีความรู้ ความเข้าใจเรื่องหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน (2) การรู้จักตัวเอง ใช้ชีวิตตามศักยภาพของสิ่งที่อยู่รอบตัวเรา (3) มีความเอื้ออาทร แบ่งปันต่อกัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้อื่นมากขึ้น (4) มีจิตอาสา จิตสาธารณะต่อส่วนรวม (5) มีการวางแผนในการทำงานมากขึ้น มิติด้านสิ่งแวดล้อม (1) มีการปรับสภาพภูมิทัศน์ในชุมชนให้สะอาด น่าอยู่อาศัย มีความเป็นระเบียบเรียบร้อยมากขึ้น โดยความร่วมมือกันประชาชนในหมู่บ้าน (2) การรักษาสีเขียวสิ่งแวดล้อม เช่น การใช้ถุงผ้าจ่ายตลาด (3) มีการทำเกษตรอินทรีย์มากขึ้น และปลูกพืชผักปลอดสารพิษไว้ทานเองในครัวเรือน มิติด้านวัฒนธรรม (1) การรักท้องถิ่นบ้านเกิด การรักธรรมชาติ การอยู่อย่างพอเพียงทำประโยชน์ให้ท้องถิ่นและสังคม

#### ทั้งนี้ ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และวิถีชีวิตของบุคลากร

(ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียน นักเรียนและผู้ปกครอง และชุมชน) มาสู่ อุปนิสัยพอเพียง นี้มีความสอดคล้องกับ นโยบายการศึกษาของรัฐบาล “ในการปลูกค่านิยมและจิตสำนึกที่ดี” และ “ค่านิยมหลัก 12 ประการของคนไทย”

ขั้นที่ 5 การสร้างเครือข่ายและขยายผล เนื่องจากโรงเรียนศูนย์การเรียนรู้ตามหลักของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา เป็นสถานศึกษาพอเพียงที่มีศักยภาพในการขยายผลการขับเคลื่อนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา ต้องสามารถเป็นที่พึ่งให้แก่ผู้อื่นได้ด้วย การเป็นสถานที่ศึกษาดูงานการจัดการศึกษาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีบุคลากร (ผู้บริหาร ครู และนักเรียนแกนนำ) ที่สามารถเป็นวิทยากรและพี่เลี้ยงให้กับสถานศึกษาอื่นได้ และมีศักยภาพในการขยายผลอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพลงสู่เครือข่ายต่าง ๆ ดังนี้

5.1 การสร้างเครือข่ายและขยายผลสู่โรงเรียนที่ต้องการการประเมินเป็นสถานศึกษาพอเพียงและศูนย์การเรียนรู้ โดยศูนย์การเรียนรู้ มีบทบาทและหน้าที่ คือ (1) เป็นต้นแบบศูนย์การเรียนรู้ ที่มีความชัดเจนในการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเป็นแหล่งศึกษาดูงานของโรงเรียนบุคคลทั่วไป และหน่วยงานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง และ (2) จัดคณะครูแกนนำไปเป็นวิทยากรอบรมให้ครูในสถานศึกษา และเป็นพี่เลี้ยง ให้คำปรึกษา แนะนำในการเตรียมความพร้อมสำหรับสถานศึกษาที่ต้องการเข้าเป็นสถานศึกษาพอเพียงและศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา

5.2 การสร้างเครือข่ายและขยายผลสู่โรงเรียนทั่วไป และหน่วยงานอื่น ๆ โดยศูนย์การเรียนรู้ มีบทบาทและหน้าที่ในการเป็นสถานที่ศึกษาดูงานให้แก่โรงเรียนทั่วไป และหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งยังสร้างแรงบันดาลใจให้โรงเรียนและหน่วยงานดังกล่าวไปพัฒนาองค์กรตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

5.3 การสร้างเครือข่ายและขยายผลสู่ชุมชน มีหลายลักษณะ สรุปได้ดังนี้ (1) การบริหารจัดการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน โดยผู้บริหาร ครู และบุคลากร ต้องมีกลยุทธ์ในการเข้าถึงชุมชนโดยตรง หรือมีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับชุมชน เพื่อให้รับรู้ รับทราบ และเกิดความรู้ ความเข้าใจ ในการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเข้ามาเป็นหลักคิด หลักปฏิบัติ และเริ่มนำไปปฏิบัติเป็นวิถีชีวิตในเกือบทุกครัวเรือนของชุมชน (2) การขยายผลโดยอาศัยผู้ปกครองในการขยายผลลงสู่ชุมชนผ่านการบอกเล่าข้อมูลต่าง ๆ จากนักเรียน หรือผ่านการทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่ผู้ปกครองทำร่วมกับนักเรียน โดยโรงเรียนทำให้ชุมชนเห็นเป็นต้นแบบ และใช้โรงเรียนเป็นศูนย์การเรียนรู้ของชุมชน เพื่อให้ชุมชนได้เข้ามาศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับวิถีชีวิตความพอเพียง และกลุ่มอาชีพต่าง ๆ และนำความรู้ที่ได้ไปปรับใช้ในชีวิตประจำวัน และ

(3) การขยายผลในครอบครัวโดยนักเรียน และผู้ปกครองนำไปเป็นหลักคิด และหลักปฏิบัติ ในครอบครัว เริ่มจากนักเรียนนำไปปฏิบัติและชักชวนผู้ปกครองให้ร่วมปฏิบัติจนเป็นวิถีชีวิต ในครอบครัว

5.4 การบริหารจัดการการดูแล พบว่า โรงเรียนขนาดเล็ก ที่มีครู และนักเรียนจำนวนน้อย ผู้บริหารจะเป็นผู้ต้อนรับแขกและบรรยายเองเป็นหลัก ส่วนคุณครู เมื่อทำหน้าที่ที่ได้มอบหมายเสร็จแล้วก็จะเข้าสอนตามปกติ เพื่อไม่ให้มีผลเสียต่อการ จัดการเรียนการสอน แต่หากจำเป็นต้องให้ครูแกนนำเป็นวิทยากร บางโรงเรียนจะจัดให้ พี่ดูแลน้อง เช่น ให้นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ดูแลนักเรียนระดับชั้นอนุบาล หรือบาง โรงเรียนให้นักศึกษาฝึกสอนช่วยสอนแทน แล้วครูผู้สอนจะนัดมาสอนซ่อมเสริมให้ใน ภายหลัง สำหรับในเรื่องการจัดอาหารว่าง หรืออาหารกลางวัน จะขอความร่วมมือจาก ชุมชนหรือมีแม่ครัวโดยเฉพาะในการช่วยจัดเตรียม และโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ พิเศษ จะมีการแบ่งครูและนักเรียนแกนนำเป็นทีม ๆ เพื่อสลับสับเปลี่ยนกันในการต้อนรับ และอธิบายให้ความรู้กับผู้ที่มาศึกษาดูงานในแต่ละฐานการเรียนรู้ โดยผู้ที่มาศึกษาดูงาน จะต้องแจ้งให้ทางโรงเรียนทราบก่อนว่าต้องการเรียนรู้เรื่องอะไร เพื่อที่ทางโรงเรียนจะได้มี การประชุมวางแผนเพื่อเตรียมคณะวิทยากรทั้ง ครูและนักเรียนที่มีความชำนาญเรื่องนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้อง และเพื่อให้ครูแกนนำได้มีการเตรียมแลงซ์ชั่วโมงสอนหรือเตรียมงานไว้ให้ นักเรียนทำ และนักเรียนแกนนำจะได้เตรียมแจ้งให้กับอาจารย์ผู้สอนที่มีชั่วโมงเรียนได้รับ ทราบ หรือบางโรงเรียนจะกำหนดให้มีการศึกษาดูงานเฉพาะบางวัน โดยจะจัดตารางสอน ให้ครูแกนนำมีคาบว่างในวันดังกล่าว เพื่อให้มีความพร้อมในการต้อนรับแขก โดยทาง โรงเรียนจะคิดค่าศึกษาดูงาน ซึ่งเป็นค่าอาหารว่าง อาหารกลางวัน และเอกสารจาก หน่วยงานที่มาศึกษาดูงาน ประมาณ 50-100 บาทต่อคน

1.3 ปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของศูนย์การเรียนรู้ตามหลัก ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา มีดังนี้

ปัจจัยภายใน อันเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นจากพฤติกรรมภายในตัวบุคคล โดยมี 2 ปัจจัยหลัก และ 7 ปัจจัยย่อย คือ (1) แรงบันดาลใจ ประกอบด้วย 2 ปัจจัยย่อย ได้แก่ (1.1) ความจงรักภักดี และเทิดทูนในสถาบันพระมหากษัตริย์ (1.2) การยึดมั่นในหลัก ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และ (2) คุณลักษณะสำคัญของบุคลากร ประกอบด้วย 5 ปัจจัยย่อย ได้แก่ (2.1) มีความรู้ ความเข้าใจนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

(2.2) มีความเพียร ความพยายาม ความมุ่งมั่น ความอดทน เป็นแบบอย่าง และความทุ่มเท  
 (2.3) มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความเสียสละ และมีจิตสาธารณะ (2.4) การมีส่วนร่วม  
 ความสามัคคีของบุคลากรและเครือข่าย และ (2.5) การมีอุดมการณ์ร่วมกัน

ปัจจัยภายนอก อันเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นจากบริบท สภาพแวดล้อม และหน่วยงานต้นสังกัด และอื่น ๆ ที่มาส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมี 2 ปัจจัยหลัก และ 4 ปัจจัยย่อย คือ (1) นโยบายและการส่งเสริมจากต้นสังกัด ประกอบด้วย 2 ปัจจัยย่อย ได้แก่ (1.1) นโยบายกระทรวงศึกษาธิการ (1.2) แรงจูงใจในความก้าวหน้าทางวิชาชีพ และ (2) บริบทพื้นฐานทางสังคม ศาสนาและวัฒนธรรม ประกอบด้วย 2 ปัจจัยย่อย ได้แก่ (2.1) แหล่งเรียนรู้สำคัญของชุมชน (2.2) การอยู่ร่วมกันในสังคมโดยมีความแตกต่างทางศาสนา ชาติพันธุ์ และวัฒนธรรม

ดังนั้น จากปัจจัยที่สำคัญอันเป็นปัจจัยภายใน โดยเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นจากพฤติกรรมภายในตัวบุคคลที่มีความสำคัญมากที่สุด นำไปสู่การขับเคลื่อนศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา ให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายและเกิดความยั่งยืนอยู่ได้ และปัจจัยภายนอก เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.4 อัตลักษณ์ของศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา

จากลักษณะเฉพาะและจุดเน้นที่เด่นชัด สามารถมองเห็นภาพอย่างชัดเจน อันเป็นอัตลักษณ์ของศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา มีอัตลักษณ์ ดังต่อไปนี้

1.4.1 อัตลักษณ์ของศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา มีลักษณะเฉพาะและจุดเน้นที่ชัดเจน คือ

1. ด้านคุณธรรม จริยธรรม คุณงามความดี มีการปลูกฝังและพัฒนาบุคลากร และชุมชนในบริบทของศูนย์ และเครือข่าย ให้เป็นผู้มีความประพฤติตนตามหลักคุณธรรม จริยธรรมเป็นประการสำคัญอันดับแรก ซึ่งเมื่อบุคลากรเป็นผู้ประพฤติปฏิบัติตนในด้านอื่น ๆ ก็จะประสบความสำเร็จตามมา

2. ด้านกระบวนการคิดวิเคราะห์ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ ตกผลึกอย่างมีเหตุผลโดยผ่านระบบการเรียนรู้ ในการขับเคลื่อนกระบวนการตามขั้นตอน ทั้ง 5 ขั้นตอน พบว่า กระบวนการที่ขับเคลื่อนดังกล่าว ได้เน้นให้บุคลากรทุกคนมีกระบวนการคิดวิเคราะห์ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การมีเหตุผลที่ถูกต้องผ่านระบบการเรียนรู้จากการค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง การพัฒนาตนเอง การจัดระบบการเรียนรู้ให้แก่นักเรียน การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย

3. ด้านสภาพแวดล้อมและบริบท การจัดบรรยากาศ แห่งการเรียนรู้ ฐานการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ในการจัดสภาพแวดล้อมนี้ สามารถทำให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้อย่างมีความสุข และสนุกต่อสิ่งที่ได้เรียนรู้นั้น โดยการใช้ปฏิบัติจริงถือเป็นการฝึกทักษะชีวิต อีกทั้งโรงเรียนเปรียบเสมือนบ้านที่มีบรรยากาศน่าอยู่ มีความสะอาด ร่มรื่น ปลอดภัย มีฐานการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด คุ่มค่า สอดคล้องกับบริบท (clean green safe save less-waste) และทุกคนมีความเป็น กัลยาณมิตร อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

4. ด้านการปลูกฝังอุปนิสัยพอเพียง จากการปลูกฝังในการ นำมาเป็นหลักคิด หลักปฏิบัติตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ได้ส่งผลทำให้บุคคล ซึ่งเป็นทั้งผู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้รับผลจากการเปลี่ยนแปลงนั้น รู้จักการ ปรับตัวและเกิดอุปนิสัยพอเพียงอยู่ในวิถีชีวิตที่มีความสมดุลและมีความพร้อมในการรับ การเปลี่ยนแปลงใน 4 ด้าน ได้แก่ (4.1) ด้านวัตถุ โดยมีอุปนิสัยพอเพียงในการใช้ทรัพยากร เงินทอง ของใช้ต่าง ๆ อย่างประหยัดและคุ่มค่า สอดคล้องกับความเป็นจริงของชีวิตแต่ละ คนอย่างมีเหตุผลด้วยความไม่ประมาท (4.2) ด้านสังคม คือ การเห็นคุณค่าและมีทักษะ ในการอยู่ร่วมกันในสังคม โดยการมีวินัย เคารพกฎ กติกา รู้จักแบ่งปัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือผู้อื่นตามกำลัง มีความซื่อสัตย์สุจริต ไม่เบียดเบียน ส่งผลให้เกิดความสามัคคี (4.3) ด้านสิ่งแวดล้อม คือ การเห็นคุณค่าของทรัพยากรธรรมชาติ ดิน น้ำ ป่า ต้นไม้ อากาศ พลังงาน มีจิตอาสา หรือจิตสาธารณะ เข้าร่วมในกิจกรรมและปฏิบัติเพื่อรักษารักสิ่งแวดล้อม และ (4.4) ด้านวัฒนธรรม มีความภูมิใจในความเป็นไทย รักษาท้องถิ่นบ้านเกิด ด้วยฐานความรู้ และความเข้าใจในรากเหง้าของตน ชุมชน ประเทศชาติ และร่วม กิจกรรมและปฏิบัติตนเพื่ออนุรักษ์และสืบทอดประเพณีวัฒนธรรมที่ดีงาม



ดังนั้น อัตลักษณ์ของศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษาคือ “โรงเรียนสร้างคนดี มีสติปัญญา อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

1.4.2 อัตลักษณ์ของบุคลากร และบริบทของศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา

1. อัตลักษณ์ผู้บริหารศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา พบลักษณะเฉพาะและจุดเน้นที่ชัดเจน คือ

1.1 ผู้บริหารศูนย์การเรียนรู้ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเป็นผู้มีอุดมการณ์ในการยึดมั่นในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และสร้างเสริมแรงจูงใจให้แก่บุคลากร

1.2 ผู้บริหารศูนย์การเรียนรู้ เป็นนักคิดวิเคราะห์เชิงระบบ สามารถเชื่อมโยงหลักการในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้ในทุกมิติ สามารถวางแผนนโยบาย งบประมาณ บุคลากร สถานที่ และชุมชนสัมพันธ์

1.3 ผู้บริหารศูนย์การเรียนรู้ เป็นนักพัฒนาโดยใช้หลักการพัฒนาโดยมีความเข้าใจ เข้าถึง พัฒนา คือ การรู้จักประมาณตน เข้าใจผู้อื่น ต่อยอดการพัฒนาอย่างเหมาะสมกับภูมิสังคมและบริบท สามารถนำไปสู่การพัฒนาอย่างพอดี พอเพียง และใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่าอันเป็นวิถีแห่งความพอเพียง

1.4 ผู้บริหารศูนย์การเรียนรู้ เป็นนักปฏิบัติโดยเป็นผู้นำในการพาบุคลากรเข้าสู่การปฏิบัติตามแนวหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ดังนั้น อัตลักษณ์ผู้บริหารศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษาคือ “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คิดอย่างมีระบบ นำสู่การพัฒนา และปฏิบัติตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

2. อัตลักษณ์ครูและบุคลากรศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษาคือ พบลักษณะเฉพาะและจุดเน้นที่ชัดเจน คือ

2.1 ครูและบุคลากรศูนย์การเรียนรู้ มีความมุ่งมั่นในการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเข้ามามีบทบาทในการจัดการเรียนรู้และกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียน

2.2 ครูและบุคลากรศูนย์การเรียนรู้ฯ มีคุณลักษณะเป็นผู้เชี่ยวชาญในการจัดระบบการเรียนรู้ให้แก่นักเรียน อันได้แก่ การบูรณาการ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ และการตั้งคำถามให้ผู้เรียนได้คิดวิเคราะห์ และถอดเป็นบทเรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อเป็นการปลูกฝังอุปนิสัยพอเพียง

2.3 ครูและบุคลากรศูนย์การเรียนรู้ฯ มีความมุ่งมั่น และยึดมั่น ในการปฏิบัติ ทั้งยังเป็นต้นแบบในการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ดำเนินวิถีชีวิต

ดังนั้น อุตลักษณ์ครูและบุคลากรศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา คือ “ยึดมั่นปฏิบัติ เป็นต้นแบบ พัฒนาผู้เรียน พาคิด พาทำ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

3. อุตลักษณ์นักเรียนศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา พบลักษณะเฉพาะและจุดเน้นที่เด่นชัดเจน คือ

3.1 นักเรียนศูนย์การเรียนรู้ฯ เป็นคนดี มีคุณธรรม มีจิตสาธารณะ มีวินัย มีภาวะผู้นำ มีสุขภาพดี นำไปสู่อุปนิสัยพอเพียง

3.2 นักเรียนศูนย์การเรียนรู้ฯ เป็นผู้ที่มีทักษะการคิดวิเคราะห์ มีเหตุผล รักการใฝ่รู้ ใฝ่เรียน มุ่งมั่นในการปฏิบัติตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ดังนั้น อุตลักษณ์นักเรียนศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา คือ “มีคุณธรรม นำความรู้ รู้คิด รู้ปฏิบัติ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

4. อุตลักษณ์ชุมชนศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา พบลักษณะเฉพาะและจุดเน้นที่ชัดเจนของชุมชนแห่งศูนย์การเรียนรู้ฯ ต้องเป็นชุมชนที่ร่วมเรียนรู้ และมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษา สามารถนำไปเป็นหลักคิด หลักปฏิบัติตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ดังนั้น อุตลักษณ์ชุมชน แห่งศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา คือ “ชุมชนร่วมเรียนรู้ มีส่วนร่วมในการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

5. อัตลักษณ์บริบทและสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา พบลักษณะเฉพาะและจุดเน้นที่ชัดเจน คือ มีลักษณะทางกายภาพที่เอื้อต่อการปมเพาะอุปนิสัย “อยู่อย่างพอเพียง” โดยมีความสะอาด ร่มรื่น ปลอดภัย ไร้ขยะ มีฐานการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด คุ่มค่า สอดคล้องกับบริบท (clean green safe save less-waste)

ดังนั้น อัตลักษณ์บริบทและสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา คือ “สะอาด ร่มรื่น ปลอดภัย ไร้ขยะ มีฐานการเรียนรู้ ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า”

6. อัตลักษณ์การจัดการเรียนรู้ศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา พบลักษณะเฉพาะและจุดเน้นที่ชัดเจน คือ

6.1 อัตลักษณ์การจัดการเรียนรู้ศูนย์การเรียนรู้ เน้นการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในกลุ่มสาระวิชาทั้ง 8 กลุ่มสาระฯ การบูรณาการฯ แบบสหวิทยาการเป็นระดับชั้น การบูรณาการผ่านโครงการ การบูรณาการผ่านฐานการเรียนรู้ และแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ

6.2 อัตลักษณ์การจัดการเรียนรู้ศูนย์การเรียนรู้ เน้นการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนอย่างหลากหลาย เพื่อปลูกฝัง และสร้างเสริมอุปนิสัยพอเพียง

ดังนั้น อัตลักษณ์การจัดการเรียนรู้ศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา คือ “บูรณาการการเรียนรู้ สร้างสรรค์ กิจกรรมหลากหลาย ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

1.4.3 รูปแบบศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

จากการถอดบทเรียนศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา สามารถสรุปเป็นรูปแบบการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ โดยมีปัจจัยที่สำคัญและกระบวนการขับเคลื่อนที่มีการปฏิบัติที่น่าสนใจได้

#### 1.4.4 ข้อเสนอแนะ

##### 1.4.4.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. จากผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของศูนย์การเรียนรู้ คือ นโยบายและการส่งเสริมจากต้นสังกัด ดังนั้น กระทรวงศึกษาธิการจะต้องมีนโยบายที่ชัดเจน ได้แก่

1.1 นโยบายในการส่งเสริมและพัฒนาให้สถานศึกษาได้น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปจัดการศึกษา

1.2 การส่งเสริมและสนับสนุนในการทำผลงานเชิงประจักษ์ ในการเลื่อนระดับชั้น ซึ่งจะยกระดับคุณภาพในความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

2. จากผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะสำคัญของบุคลากรในการดำเนินการขับเคลื่อนศูนย์การเรียนรู้ เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ ดังนั้น เมื่อมีการโยกย้าย หรือเกษียณอายุราชการของบุคลากรออกไป กระทรวงศึกษาธิการจะต้องมีนโยบาย และกำหนดเกณฑ์มาตรฐานตามคุณลักษณะที่สำคัญนี้ ในการคัดเลือกบุคลากรที่ใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งผู้บริหาร

#### 1.4.4.2 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยนี้ไปใช้

1. จากผลการวิจัยในการถอดบทเรียนและวิเคราะห์อัตลักษณ์ศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษานี้ พบว่า ในกระบวนการขับเคลื่อนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่ศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา ได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของรัฐบาล และกระทรวงศึกษาธิการ ในปัจจุบันจึงสามารถเป็นศูนย์การเรียนรู้ ที่เป็นต้นแบบให้แก่สถานศึกษา และองค์กรอื่น ๆ ได้

2. จากผลการวิจัยในการถอดบทเรียนและวิเคราะห์อัตลักษณ์ศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษานี้ สามารถทำให้รู้ว่าศูนย์การเรียนรู้ ยังมีจุดด้อยในเรื่องใด จึงเป็นแนวทางให้ศูนย์สถานศึกษาพอเพียงเข้าไปดำเนินการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ เพิ่มเติมในเรื่องนั้น

3. จากผลการวิจัยในการถอดบทเรียนและวิเคราะห์อัตลักษณ์ศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา นี้เป็นการปฏิบัติที่น่าสนใจ ซึ่งสถานศึกษาหรือหน่วยงานสามารถนำไปเป็นต้นแบบในการพัฒนาต่อ ยอดให้เป็นศูนย์การเรียนรู้ ได้ และประยุกต์การปฏิบัติได้ตามความเหมาะสมของบริบทสภาพแวดล้อม และศักยภาพของบุคลากร

ดร.ปริยานุช ธรรมปิยา ผู้อำนวยการศูนย์สถานศึกษาพอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณกล่าวถึง ความก้าวหน้าของการขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่นำไปปรับใช้ในการปฏิบัติทุกมิติของสถานศึกษา โดยปัจจุบันมีกลุ่มโรงเรียนพอเพียง 3 ประเภท ได้แก่

1. สถานศึกษาพอเพียง (สทพ.) สถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างในการจัดการเรียนการสอนและการบริหารสถานศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งปัจจุบันมีจำนวน 23,796 แห่ง หรือคิดเป็นร้อยละ 63 ของสถานศึกษาทั่วประเทศ
2. สถานศึกษาพอเพียงที่มีผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (สปล.) สถานศึกษาพอเพียงที่สามารถรักษาสภาพความเป็นสถานศึกษาพอเพียงแบบอย่าง และมีการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาทั้งระบบ (Whole School Approach) โดยผู้บริหาร ครู และผู้เรียนมาอย่างต่อเนื่อง ปัจจุบันมี 742 แห่ง
3. ศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา (ศร.) คือ สถานศึกษาพอเพียงที่มีศักยภาพในการเป็นแหล่งเรียนรู้และเป็นพี่เลี้ยงขยายผลไปสู่สถานศึกษาอื่น ๆ ปัจจุบันมี ศร. ที่ผ่านการประเมินโดยกระทรวงศึกษาธิการแล้ว จำนวน 205 แห่ง

“ในปี 2560 นี้หลังจากที่เริ่มจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาพอเพียงมาเกือบ 10 ปี เราได้นำนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้าสู่สถานศึกษาพอเพียงหลายอย่างด้วยกัน เพื่อเป็นการสืบสาน รักษา และต่อยอดตามพระราชโอรสของสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมหาวชิราลงกรณบดินทรเทพยวรางกูร ในการขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา ยกตัวอย่างเช่น การเชื่อมโยงการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาพอเพียงกับหลักนิติธรรม ซึ่งเมื่อปลายปีที่แล้วมูลนิธิยุวสถิรคุณ ร่วมกับสำนักอัยการสูงสุด มูลนิธิมั่นพัฒนา และสถาบันเพื่อการยุติธรรมแห่งประเทศไทย ได้ลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือในการขับเคลื่อนการน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่สังคมแห่งการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อร่วมขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่หลักนิติธรรม ในสถานศึกษาพอเพียง นอกจากนี้แล้ว เรายังได้ร่วมมือกับเครือข่ายขับเคลื่อน “การเงินพอเพียง” อาทิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ สมาคมนักวางแผนการเงินไทย ธนาคารแห่งประเทศไทย ในการพัฒนาหลักสูตรการเงินพอเพียงในโรงเรียนทุกระดับ ซึ่งคาดว่าปี 2561 นี้จะสามารถขยายผลใช้กับโรงเรียนทั่วประเทศ รวมถึงการร่วมมือกับเครือข่ายภาครัฐ ภาคเอกชนในการสืบสาน และน้อมนำปรัชญาพอเพียงของในหลวงรัชกาลที่ 9 สู่เด็กและเยาวชนในพื้นที่ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง”

### การบริหารโรงเรียนพอเพียงสู่ความยั่งยืน

โรงเรียนบัวใหญ่พิทยาคม อำเภอน้ำพอง จังหวัดขอนแก่น หนึ่งในสถานศึกษาที่น้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการสถานศึกษาและจัดการศึกษาภายในโรงเรียน

นายเรืองยศ แวดล้อม ผู้อำนวยการโรงเรียนบัวใหญ่พิทยาคม กล่าวว่า โรงเรียนบัวใหญ่พิทยาคม เป็นโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาที่มีขนาดเล็กและมีนักเรียนเพียง 399 คน ในอดีตโรงเรียนประสบปัญหาเด็กและเยาวชนมีพฤติกรรมเบี่ยงเบนไปทางกลุ่มเสี่ยงเป็นจำนวนมาก ตนในฐานะผู้บริหารจึงหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมดังกล่าว ด้วยการน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาสู่การบริหารตลอดจนการจัดการเรียนรู้ จนกลายเป็นสถานศึกษาพอเพียง เมื่อปี 2554 ซึ่งในตอนนั้นมีการจัดประชุมหารือร่วมกันระหว่างผู้บริหารและครูในโรงเรียน จนสามารถกำหนดกรอบ นโยบาย วิสัยทัศน์ และกำหนดแผนการดำเนินงานจัดการเรียนรู้ตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงแบบบูรณาการ นำมาสู่นโยบายการบริหารจัดการโรงเรียน 5 ระบบ ประกอบด้วย

1. การบริหารจัดการ การกำหนดยุทธศาสตร์วิสัยทัศน์ที่มีเป้าหมายชัดเจน โดยก่อนและหลังทำกิจกรรมครูและนักเรียนจะต้องถอดบทเรียนการเรียนรู้ และแบ่งปันประสบการณ์ร่วมกัน
2. หลักสูตรและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ด้วยการบูรณาการปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในกลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ และเพิ่มกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเข้าไปในทุกระดับชั้นเรียน
3. หลักสูตรการเรียนการสอนเพิ่มเติม โดยการเพิ่มหลักสูตรวิชาโครงการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เข้ามาเป็นวิชาเพิ่มเติม มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างการประยุกต์ใช้เรื่อง ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยให้นักเรียนนำแนวคิดเรื่อง 3 หลักการ 2 เงื่อนไข มาปรับใช้กับกระบวนการทำโครงการที่พวกเขาสนใจ และในเดือนกุมภาพันธ์ของทุกปี ทางโรงเรียนจะจัดงาน Open House ให้นักเรียนทุกระดับชั้นนำเสนอโครงการที่เกี่ยวกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยการเปิดโอกาสสร้างความรู้และความเข้าใจให้กับผู้ปกครอง คนในชุมชนและหน่วยงานต่าง ๆ ได้เกิดการซึมซับและเข้าใจปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอย่างถ่องแท้

4. การบูรณาการในกิจกรรมเสริมหลักสูตร เป็นกิจกรรมเสริมที่ปมเพาะให้เกิดความพอเพียง อาทิ กิจกรรมทางศาสนา กิจกรรมส่งเสริมอาชีพเพื่อสร้างรายได้ระหว่างเรียน

5. ระบบการสร้างเครือข่าย อบรมปมเพาะกิจกรรมต่าง ๆ ระหว่างคุณครู นักเรียน ผู้ปกครอง และคนในชุมชนเพื่อช่วยกันขับเคลื่อนองค์ความรู้เรื่องปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงตั้งแต่ในห้องเรียน ไปสู่ภายนอกห้องเรียน สร้างโอกาสให้เด็กมีประสบการณ์นอกห้องเรียน และเกิดการมีส่วนร่วมภายในชุมชน

“สิ่งที่เกิดขึ้นอย่างเห็นได้ชัดก็คือ นักเรียนของเรามีพฤติกรรมที่ดีขึ้น รู้จักความพอประมาณ มีความรับผิดชอบ และรู้จักแบ่งเวลา ทั้งนี้ แผนระยะยาวของโรงเรียนบัวใหญ่พิทยาคมคือ การพัฒนาจากสถานศึกษาพอเพียงที่มีผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (สปล.) ให้เป็นศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา (ศร.) เพื่อเป็นโรงเรียนพี่เลี้ยงให้กับโรงเรียนต่าง ๆ ที่สนใจเข้ามาศึกษา ดูงาน และร่วมกันเป็นพลังขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงให้กับสถานศึกษาทุกระดับ”

#### **น้อมนำปรัชญาฯ พัฒนาคนคุณภาพ**

วิทยาลัยการอาชีพไชยา อำเภอไชยา จังหวัดสุราษฎร์ธานี หนึ่งใน 53 โรงเรียนพอเพียงในระดับอาชีวศึกษา ที่ได้น้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการบริหารและจัดการศึกษา จนประสบความสำเร็จ และได้รับโล่เกียรตินิยม ปี 2559

นายวิจิต วิเชียร ผู้อำนวยการวิทยาลัยการอาชีพไชยา กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการก่อตั้งวิทยาลัยการอาชีพไชยา คือ การขยายโอกาสทางการศึกษาด้านวิชาชีพให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและท้องถิ่น โดยมีเป้าหมายหลักในการสร้างคนให้มีคุณภาพ มีรายได้ที่มั่นคง และนำไปสู่อาชีพที่ยั่งยืน ด้วยเหตุนี้ จึงเป็นที่มาของการน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้กับการบริหาร และการจัดการเรียนรู้ภายในสถานศึกษา ที่เกิดจากการร่วมกันคิด ร่วมกันทำ จากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นคณะผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง นักเรียน ชุมชน และภาคีเครือข่ายเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของวิทยาลัยได้

“การนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้กับการบริหารและจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา ก็เพื่อจะสร้างอุปนิสัย ‘อยู่อย่างพอเพียง’ ให้กับนักเรียนได้ค่อย ๆ เรียนรู้ และซึมซับ เพื่อการผลิตและพัฒนากำลังคนด้านวิชาชีพ ให้เป็นคนดี มีความซื่อสัตย์ และมีคุณภาพ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

นายวิจิต กล่าวต่อว่า การเรียนรู้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่นำมาปรับใช้ เริ่มตั้งแต่การกำหนดในแผนการดำเนินงานที่สามารถนำมาปรับใช้ในสถานศึกษาได้จริง คือ การจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 9 สถานการเรียนรู้ ผ่าน 2 ทักษะ ได้แก่

1. ทักษะชีวิต ที่เน้นเรื่องชีวิตวิถี ด้วยการนำเรื่องใกล้ตัวมาสอดแทรก ในสาระการเรียนรู้เพื่อให้นักเรียนสามารถนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้กับการดำเนินชีวิตในปัจจุบันได้ อาทิ ฐานการเรียนรู้ตลาดนัดวิถีพอเพียง ที่ทางวิทยาลัยจะเปิดพื้นที่ให้เด็กมาเรียนรู้เรื่องการสร้างอาชีพและหารายได้ด้วยตัวเอง เพื่อให้นักเรียนได้เรียนรู้บทบาทของการเป็นผู้ผลิต และทำให้พวกเขารู้จักคุณค่าของเงินมากขึ้น

2. ทักษะวิชาชีพ มีการตั้งศูนย์บ่มเพาะการทำธุรกิจขึ้นมา เพื่อให้เด็กได้ทดลองทำธุรกิจได้จริง เช่น ฐานการเรียนรู้ศูนย์ฝึกวิชาชีพชุมชน ให้เด็กบริการซ่อมเครื่องจักรกลทางการเกษตรและฝึกอาชีพให้แก่ประชาชน เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและการนำวิชาชีพไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์กับชุมชนหรือ ฐานการเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นการนำไข่เค็มซึ่งเป็นของขึ้นชื่อของอำเภอไชยา มาพัฒนา ดัดแปลงเป็นไอศกรีมไข่เค็มสร้างอาชีพให้นักเรียนและคนในชุมชนร่วมกัน เป็นต้น

“การจะนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเข้ามาปรับใช้กับแนวทางการบริหารและการจัดการเรียนรู้ สิ่งแรกคือ ผู้บริหารต้องเปิดใจและลงมือปฏิบัติจริง เพื่อให้คุณครูและนักเรียน เห็นถึงตัวอย่างแนวทางในการนำไปปฏิบัติได้จริง นอกจากนั้นเราต้องดึงทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม ไม่ว่าจะเป็น คุณครู นักเรียน ผู้ปกครอง หรือแม้กระทั่งประชาชนในพื้นที่ เพื่อจะให้การขับเคลื่อนในเรื่องปรัชญาของเศรษฐกิจภายในสถานศึกษา เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสร้างความต่อเนื่อง และยั่งยืนได้ด้วยดี”

ที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การสร้างเครือข่าย หมายถึง การทำให้มีการติดต่อสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและการร่วมมือกันด้วยความสมัครใจ การสร้างเครือข่ายควรสนับสนุนและอำนวยความสะดวก ให้สมาชิกในเครือข่าย มีความสัมพันธ์กันฉันท์เพื่อน ที่ต่างก็มีความเป็นอิสระมากกว่าสร้างการคบค้าสมาคมแบบฟุ้งฟิง นอกจากนี้การสร้างเครือข่ายต้องไม่ใช้การสร้างระบบติดต่อด้วยการเผยแพร่ข่าวสารแบบทางเดียว เช่น การส่งจดหมายข่าวไปให้สมาชิกตามรายชื่อ แต่จะต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันด้วย



สรุปได้ว่า การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ หมายถึง ระบบการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่ายโรงเรียนพอเพียงในระดับพื้นที่ที่เป็นแบบอย่างและมีผลงานการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง รวมถึงนำเสนอสื่อการเรียนรู้ที่หลากหลายในการขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นวัตกรรม และแนวทางการพัฒนารวมถึงการขยายผลสู่ชุมชนและสังคมอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน ตลอดจนการอบรมสัมมนาเฉพาะกิจกรรมต่าง ๆ ระหว่าง คุณครู นักเรียน ผู้ปกครอง และคนในชุมชน เพื่อช่วยกันขับเคลื่อนองค์ความรู้เรื่องปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ตั้งแต่ในห้องเรียนไปสู่ภายนอกห้องเรียน สร้างโอกาสให้เด็กมีประสบการณ์นอกห้องเรียน และเกิดการมีส่วนร่วมภายในชุมชน ประกอบด้วย การสร้างทีมงาน การสร้างความร่วมมือ และการสร้างเครือข่าย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

## แบบฝึกกิจกรรม ชุดที่ 1

**คำชี้แจง** ให้นำความรู้เรื่อง การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ นำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาบูรณาการมาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้ ตามหัวข้อที่กำหนด

### การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

เงื่อนไขความรู้		เงื่อนไขคุณธรรม	
หลักความพอประมาณ	หลักความมีเหตุผล	หลักภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี	
มิตिवัตถุ	มิตिसังคม	มิติสิงแวดล้อม	มิตिवัฒนธรรม

## แบบฝึกกิจกรรม ชุดที่ 2

**คำชี้แจง** ให้นำความรู้เรื่อง การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ นำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้ ตามหัวข้อที่กำหนด

### การสร้างทีมงาน

เงื่อนไขความรู้		เงื่อนไขคุณธรรม	
หลักความพอประมาณ	หลักความมีเหตุผล	หลักภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี	
มิตिवัตถุ	มิติสังคม	มิตีสิ่งแวดล้อม	มิตีวัฒนธรรม



## บรรณานุกรม

- ชาญชัย อาจिनสมาจาร. (2543). *ทักษะการบริหารทีมงาน-Team Management Skills*.  
กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- \_\_\_\_\_. (2548). *เทคนิคการพัฒนาทีมงาน*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และคณะ. (2545). *การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ:  
เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ปริญานุช ธรรมเปีย. (2558). *การขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา*  
(พ.ศ. 2549-พ.ศ. 2558) พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ศูนย์การพิมพ์เพชรรุ่ง  
ศูนย์สถานศึกษาพอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณ.
- \_\_\_\_\_. (2559). *ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับความเข้มแข็งของโรงเรียน*  
พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี: ธนธัชการพิมพ์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- ศุภโชค ชุนอิว. (2545). *การสร้างทีมงาน*. รัฐสภาสาร, 50(2).
- สงวน ช่างฉัตร. (2543). *รายงานการวิจัยเรื่องการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบ*  
*ต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม*. พิษณุโลก: คณะวิทยาการจัดการ  
สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.
- ศาลินา บุญเกื้อ และนนทกาญจน์ ชินประหัชฐ์. (2557). *การถอดบทเรียนและวิเคราะห์*  
*อัตลักษณ์ศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา*.  
กรุงเทพฯ: ศูนย์สถานศึกษาพอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณ.
- \_\_\_\_\_. (2558). *รายงานวิจัยการศึกษาภาพความสำเร็จของการจัดการศึกษา*  
*ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สถานศึกษาพอเพียง  
มูลนิธิยุวสถิรคุณ.
- \_\_\_\_\_. (2559). *การพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายในการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญา*  
*ของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สถานศึกษา  
พอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณ.
- สุนันทา เลहनันท์. (2549). *การสร้างทีมงาน*. กรุงเทพฯ: แชนด์เมตสติเกอร์แอนด์  
ดีไซน์.

- สุริพร พึ่งพุทธคุณ. (2549). *การบริหารจัดการทีมงาน*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สุเมธ งามกนก. (2551). *วารสารศึกษาศาสตร์*, 19(1), เดือนตุลาคม-มกราคม.
- Campion, M.A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness : Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46, 823–850.
- Cotton, J. L. (1993). *Employee Involvement*. Newbury Park, CA: Sage.
- Davis, J., Millburn, P., Murphy, T., Woodhouse, M. (1992). *Successful Team Building : How to Create Teams that Really Work*. London: Kogan Page.
- Dumain, B. (1994). The trouble with teams. *Fortune*, September 5, 86–92.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations : Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307–338.
- Hackman, J. R. (Ed.). (1990). *Groups that Work (and those that don't) : Creating conditions for effective teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Harrington, Mackin, D. (1994). *The Team Building Tool Kit : Tips, tactics, and rules for Effective workplace teams*, New York: AMACOM.
- Johnson, D., Johnson, R., & Smith, K. (1998). *Active learning : cooperation in the college classroom*. Edina, MN: Interaction Books.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams*. New York: Harper Collins.
- Kerr, N. L., MacCoun, R. J., & Kramer, G. P. (1996). Bias in judgment : Comparing individuals and groups. *Psychological Review*, 103, 687–719.
- Larey, T. S. (1994). *Convergent and divergent thinking, group composition, and creativity in brainstorming groups*. Unpublished doctoral dissertation, University of Texas at Arlington. Photocopied.

## รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบและคู่มือการพัฒนา

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์  
ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญพิศ ธรรมรัตน์ อาจารย์ประจำ  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. ดร.ระพีพรรณ ร้อยพิลา ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงาน  
ศึกษาธิการภาค 11
4. นายมงคล รุณธาตุ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษา เขต 1 รักษาราชการแทน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 22
5. นายอาจ ชมภูโคตร ผู้อำนวยการโรงเรียนอู่เม้าประชาสรรค์ สำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
6. นางฐปนีย์ นารี รองผู้อำนวยการโรงเรียนกุดบากพัฒนาศึกษา  
อำเภอกุดบาก จังหวัดสกลนคร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23
7. นายทองศักดิ์ ชินบุตร ครู โรงเรียนกุดบากพัฒนาศึกษา อำเภอกุดบาก  
จังหวัดสกลนคร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23
8. นางสาวปณยาพร ผิวขำ ครู โรงเรียนหนองแวงวิทยาคม อำเภอหนองแวง  
จังหวัดมุกดาหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
9. นางนงนุช ผิวขำ ครู โรงเรียนวัดบึงเหล็กในพระบรมราชานุเคราะห์  
อำเภอนาถ่อน จังหวัดนครพนม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

## คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ประวัติย่อของผู้วิจัย



มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

### ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสิริกร ไชยราช
วัน เดือน ปีเกิด	10 ตุลาคม 2512
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	83 หมู่ 5 ตำบลท่าลาด อำเภอเรณูนคร จังหวัดนครพนม
ตำแหน่งปัจจุบัน	ครู ชำนาญการพิเศษ
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนวังยางวิทยาคม ตำบลวังยาง อำเภอวังยาง จังหวัดนครพนม
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2539	อนุปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (อ.วท.) สาขาคอมพิวเตอร์ สถาบันราชภัฏสกลนคร
พ.ศ. 2544	ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) วิชาเอกคณิตศาสตร์ สถาบันราชภัฏสกลนคร
พ.ศ. 2556	ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
พ.ศ. 2562	ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2550	ครูผู้ช่วย โรงเรียนบ้านแก้วบัวโป่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2
พ.ศ. 2553	ครู คศ. 1 โรงเรียนวังยางวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
พ.ศ. 2556	ครู คศ. 2 โรงเรียนวังยางวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
พ.ศ. 2562	ครู ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวังยางวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22